

KONZERNPERSONALWESEN MULTINATIONAL TÄTIGER UNTERNEHMUNGEN IN DER SCHWEIZ

Dissertation

**der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich**

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
vorgelegt von

Mark Hoenig

von Zollikon ZH und St. Gallen

genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. J.S. Krulis-Randa

1902

**KONZERNPERSONALWESEN
MULTINATIONAL TÄTIGER
UNTERNEHMUNGEN IN DER SCHWEIZ**

Dissertation

**der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Zürich**

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
vorgelegt von

Mark Hoenig

von Zollikon ZH und St. Gallen

genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dr. J.S. Krulis-Randa

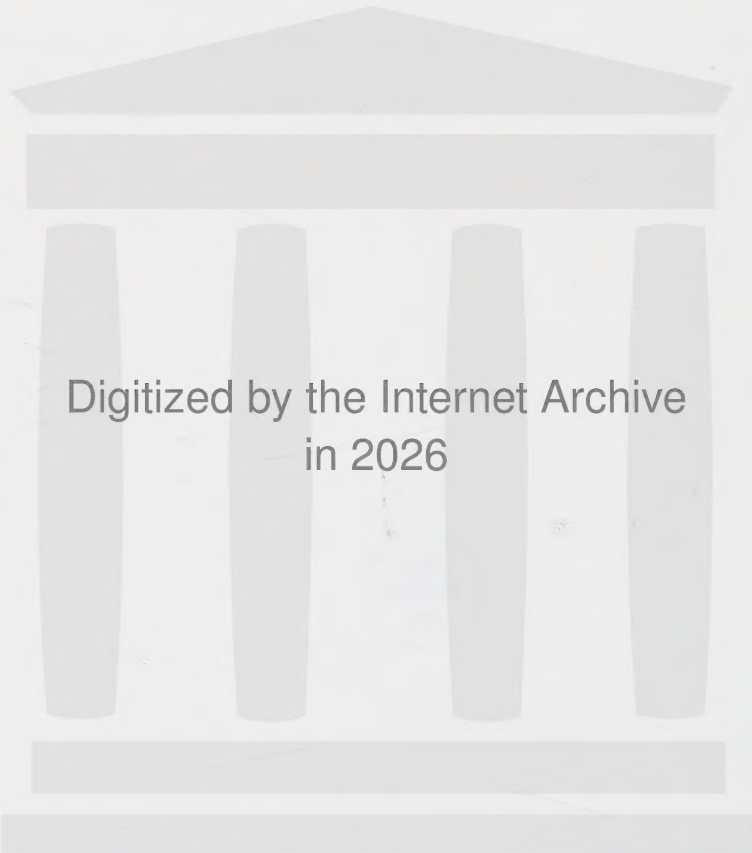
Die Rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung vorliegender Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, den 26. Mai 1982

Der Dekan: Prof. Dr. E. Stark



Meinen Eltern



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41507223_0017

V O R W O R T

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer empirischen und theoretischen Untersuchung des Konzernpersonalwesens, das heisst der Politik und Organisationen, welche auf Stufe Konzern in multinational tätigen Unternehmungen verfolgt wird bzw. bestehen.

Zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben insbesondere die zwölf befragten Unternehmungen der Grossindustrie mit Hauptsitz in der Schweiz, denen ich zu grossem Dank verpflichtet bin. Unter der Vielzahl von Personen und Institutionen, die mir die zusätzlich benötigten Informationen zur Verfügung stellten und mit denen ich einzelne Aspekte meiner Arbeit diskutieren durfte, möchte ich die Mitarbeiter des 'Worldwide Institutions Research Center' an der Universität von Pennsylvania aber auch die 'Baker Library' der 'Harvard Business School', eine erstrangige Managementbibliothek in den USA, erwähnen.

Besonderen Dank gebührt Herrn Prof. Dr. Jan S. Krulis-Randa, Direktor des betriebswirtschaftlichen Institutes der Universität Zürich und Herrn Direktor Hans B. Gamper, Privatdozent an der Universität Zürich und Leiter eines Konzernpersonalstabes, welche zum Gelingen dieser Arbeit wesentliches beigetragen haben.

Mark R. Hoenig

INHALTSVERZEICHNIS

		<u>Seite</u>
<u>I. Teil</u>	Einleitung und Grundlagen	
1.	Einleitung	1
1.1.	Einführung in die Problemstellung	1 - 3
1.2.	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2.	Grundlagen	5
2.1.	Die multinationale Unternehmung	5
2.1.1.	Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	5 - 8
2.1.2.	Typologisierung der multinationalen Unternehmungen	8 - 15
2.2.	Das Konzernpersonalwesen	15
2.2.1.	Begriffliche Abgrenzung	15 - 17
2.2.2.	Konzernpersonalpolitik	17 - 23
2.2.3.	Organisation des Konzernpersonalwesens	23 - 30
<u>II. Teil</u>	Empirische Untersuchung des Konzernpersonalwesens in 12 multinational tätigen Unternehmungen mit Hauptverwaltung in der Schweiz	
1.	Vorbemerkungen zur Untersuchung	31
1.1.	Angaben zur Arbeitsmethodik	31
1.2.	Auswahl der Unternehmungen	31 - 32
1.3.	Untersuchungsablauf	33 - 35
1.4.	Grenzen der Untersuchung	35
2.	Untersuchungsergebnis	36
2.1.	Gruppe I	36
2.1.1.	Konzern I/A	36
2.1.1.1.	Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	36 - 37

	<u>Seite</u>
2.1.1.2. Die Konzernpersonalpolitik	37
a) Aufbau und Entwicklung	37 - 39
b) Ziele und Ausgestaltung	39 - 41
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	41 - 42
2.1.1.3. Die Konzernpersonalzentrale	42 - 44
2.1.2. Konzern I / B	45
2.1.2.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	45
2.1.2.2. Die Konzernpersonalpolitik	45
a) Aufbau und Entwicklung	45 - 46
b) Ziele und Ausgestaltung	47 - 50
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	50 - 51
2.1.2.3. Die Konzernpersonalzentrale	51 - 55
2.1.3. Konzern I / C	56
2.1.3.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	56 - 57
2.1.3.2. Die Konzernpersonalpolitik	57
a) Aufbau und Entwicklung	57
b) Ziele und Ausgestaltung	58 - 61
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	61 - 62
2.1.3.3. Die Konzernpersonalzentrale	62 - 65
2.1.4. Konzern I / D	66
2.1.4.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	66 - 67
2.1.4.2. Die Konzernpersonalpolitik	67
a) Aufbau und Entwicklung	67
b) Ziele und Ausgestaltung	67 - 69
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	69 - 70

	<u>Seite</u>
2.1.4.3. Die Konzernpersonalzentrale	70 - 74
2.2. Gruppe II	75
2.2.1. Konzern II / A	75
2.2.1.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	75 - 76
2.2.1.2. Die Konzernpersonalpolitik	76
a) Aufbau und Entwicklung	76 - 77
b) Ziele und Ausgestaltung	77 - 81
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	81
2.2.1.3. Die Konzernpersonalzentrale	82 - 83
2.2.2. Konzern II / B	84
2.2.2.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	84 - 85
2.2.2.2. Die Konzernpersonalpolitik	85
a) Aufbau und Entwicklung	85
b) Ziele und Ausgestaltung	85 - 88
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	88 - 89
2.2.2.3. Die Konzernpersonalzentrale	89 - 92
2.2.3. Konzern II / C	93
2.2.3.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	93 - 94
2.2.3.2. Die Konzernpersonalpolitik	94
a) Aufbau und Entwicklung	94
b) Ziele und Ausgestaltung	95 - 97
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	98
2.2.3.3. Die Konzernpersonalzentrale	98 -101

	<u>Seite</u>
2.2.4. Konzern II / D	102
2.2.4.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	102
2.2.4.2. Die Konzernpersonalpolitik	103
a) Aufbau und Entwicklung	103 - 104
b) Ziele und Ausgestaltung	104 - 107
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	107 - 108
2.2.4.3. Die Konzernpersonalzentrale	108 - 110
2.2.5. Konzern II / E	111
2.2.5.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	111
2.2.5.2. Die Konzernpersonalpolitik	112
a) Aufbau und Entwicklung	112
b) Ziele und Ausgestaltung	112 - 114
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	114 - 115
2.2.5.3. Die Konzernpersonalzentrale	115 - 116
2.3. Gruppe III	117
2.3.1. Konzern III / A	117
2.3.2. Konzern III / B	118
2.3.2.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	118
2.3.2.2. Die Konzernpersonalpolitik	119
a) Aufbau und Entwicklung	119
b) Ziele und Ausgestaltung	119 - 122
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	122
2.3.2.3. Die Konzernpersonalzentrale	122 - 124
2.3.3. Konzern III / C	125

	<u>Seite</u>
2.3.3.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	125 - 126
2.3.3.2. Die Konzernpersonalpolitik	126
a) Aufbau und Entwicklung	126
b) Ziele und Ausgestaltung	126 - 129
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	129
2.3.3.3. Die Konzernpersonalzentrale	129 - 131
2.3.4. Konzern III / D	132
2.3.4.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit	132 - 133
2.3.4.2. Die Konzernpersonalpolitik	133
a) Aufbau und Entwicklung	133
b) Ziele und Ausgestaltung	133 - 135
c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten	135 - 136
2.3.4.3. Die Konzernpersonalzentrale	136 - 137
3. Daten der Untersuchung im Ueberblick	138
3.1. Die Konzerne im Quervergleich	138
3.2. Konzernpersonalwesen im Quervergleich	139
3.3. Organisation des Konzernpersonalwesens im Quervergleich	140

III. Teil Auswertung der empirischen Untersuchung

1. Die Konzernpersonalpolitik	141
1.1. Grundhaltungen, interne und externe Einflussfaktoren	141
1.1.1. Haltung der Personalfachleute gegenüber dem Begriff 'Konzernpersonalpolitik'	141 - 144

	<u>Seite</u>
1.1.2. Grundhaltungen im konzernpersonalpolitischen Bereich	145 - 146
1.1.3. Besondere interne und externe Einflussfaktoren	146
1.1.3.1. Die Unternehmungspolitik des Konzerns	146 - 147
1.1.3.2. Die Unternehmungsgrößen der Konzerngesellschaften	148 - 149
1.1.3.3. Grad der Diversifikation des Konzerns	149 - 150
1.1.3.4. Die Entfernung zwischen den Konzerngesellschaften	150 - 151
1.1.3.5. Der Geschäftsgang des Konzerns	151 - 152
1.1.4. Beurteilung der wichtigsten Einflussfaktoren	152 - 154
1.2. Ziele einer Konzernpersonalpolitik	154 - 158
1.3. Steuerung und Kontrolle des Personalbereichs	158
1.3.1. Vorbemerkungen	158 - 160
1.3.2. Konzernpersonalpolitische Grundsätze und Richtlinien	160
1.3.2.1. Kategorien personalpolitischer Dokumente	160 - 163
1.3.2.2. Zweck und Anwendungsbereich	163 - 168
1.3.3. Entwicklung und Durchsetzung personalpolitischer Massnahmen und Projekte	169
1.3.3.1. Allgemeines	169

	<u>Seite</u>
1.3.3.2. Initiative	170 - 171
1.3.3.3. Planung	172 - 173
1.3.3.4. Entscheidung	173 - 174
1.3.3.5. Anordnung	174 - 175
1.3.3.6. Kontrolle	175 - 176
1.3.3.7. Zeitliche Verhältnisse	176 - 177
1.4. Personalpolitische Konzeptionen schweizerischer MNU	177
1.4.1. Der konzeptionelle Rahmen	177 - 178
1.4.2. Verhaltenssteuerung und System- vereinheitlichung	179 - 181
1.4.3. Personalpolitische Konzeptionen schweizerischer MNU	181 - 184
1.4.4. Summarische Beurteilung der personalpolitischen Konzeptionen	185 - 186
2. Organisation des Konzernpersonal- wesens	187
2.1. Die Konzernpersonalaufgaben	187
2.1.1. Vorbemerkungen zur Ausgliederung von Konzernpersonalaufgaben	187 - 191
2.1.2. Die wichtigsten Aufgabenbereiche des Konzernpersonalwesens der be- fragten MNU	191 - 194
2.1.3. Zentralisation oder Dezentralisation von Personalaufgaben	194 - 196
2.2. Organisatorische Eingliederung der zentralen Personalabteilungen	197

	<u>Seite</u>
2.2.1. Die Grösse der zentralen Personalabteilungen	197 - 198
2.2.2. Die rangmässige Eingliederung	199 - 203
2.2.3. Die kompetenzmässige Eingliederung	203 - 205
3. Schlussbemerkungen, Aussichten und Tendenzen	206 - 208
<u>Anhang</u> Begleitbrief	211 - 212
Interviewleitfaden	213 - 218
Literaturverzeichnis	219 - 223

ABKÜRZUNGEN

CJ	Columbia Journal of World Business
CMR	California Management Review
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
ILO / OIT	Internationales Arbeitsamt
IMF	Internationaler Währungsfonds
IMR	Industrial Management Review
MI	Management International
MNU / MNC	Multinationale Unternehmung
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
P	Personal • Mensch und Arbeit
QREB	The Quarterly Review of Economics and Business
UN / UNO	Organisation der Vereinigten Nationen
WF	Wirtschaftsförderung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZO	Zeitschrift für Organisation

I. Teil Einleitung und Grundlagen

1. Einleitung

1.1. Einführung in die Problemstellung

Die im internationalen Vergleich bescheidene Grösse des schweizerischen Binnenmarktes, ein weitgehend ausgeschöpftes Arbeitskräftepotential im Inland sowie Zollmauern und andere die Ausfuhr erschwerende Massnahmen, haben dazu beigetragen, ein weiteres Wirtschaftswachstum zu einem grossen Teil ins Ausland zu verlagern. ¹⁾

Nach neuesten Schätzungen soll allein der komplementäre, industrielle Sektor, der durch Direktinvestitionen im Ausland aufgebaut wurde, gemessen an der Beschäftigung bis zu 75 % an jenen in unserem Land heranreichen. ²⁾ Unter Berücksichtigung aller übrigen Aktivitäten in anderen Ländern als der Schweiz, wie Lizenzfabrikationen u.a.m. wird sogar angenommen, dass der ausländische Sektor bereits grösser ist.

Im Zuge des anhaltenden Internationalisierungsprozesses steht der Typ der multinationalen Unternehmung (im folgenden als 'MNU' bezeichnet) vor besonderen Aufgaben und neuen Problemen. Der rasche technologische Fortschritt, die steigende Komplexität verschiedenster Umwelteinflüsse, die weltweite Kritik am Verhalten von MNU und der erneut zunehmende Nationalismus sogenannter 'souveräner Staaten' sind nur einige der wichtigsten Einflussfaktoren. ³⁾

Die Auseinandersetzung mit den speziellen Problemen der MNU wurde in den letzten Jahren in zunehmendem Masse ein besonderes Anliegen betriebswirtschaftlicher Forschung und Praxis.

1) Vgl. Bickel W. (1973 / 218 ff)

2) Vgl. Borner S. (1980 / 3)

3) Vgl. Schaffner H. (1974)

Mehrheitlich hat sich die Auffassung durchgesetzt, jede Unternehmungseinheit einer MNU habe sich den gegebenen Umweltbedingungen, Sitten und Gesetzen eines Landes unterzuordnen, wenn sie darin überleben und sich entwickeln will. ¹⁾

Zur Steuerung und Kontrolle des Gesamtkonzerns, aber auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, sind gewisse Vereinheitlichungen und Zentralisationen unumgänglich. Im Bereich des Personalwesens können beispielsweise grundsätzliche Richtlinien zum Verhalten von Konzerngesellschaften gegenüber ihren Mitarbeitern aufgestellt werden. In den verschiedenen Sachbereichen des Personalwesens ist die Uebernahme der Ausbildung im Konzern, das Management-Development u.a.m. durch eine zentrale Stelle denkbar. Letzten Endes bleibt auch der Erfolg eines multinational tätigen Konzerns abhängig von der Qualität seiner Mitarbeiter, wozu das Konzernpersonalwesen in unterschiedlicher Weise, wie unsere empirische Untersuchung zeigt, seinen Teil beitragen kann.

Im Verlaufe dieser Arbeit werden verschiedene Ansätze im Personalwesen grosser, multinational tätiger Industrieunternehmungen aufgezeigt, miteinander verglichen und beurteilt. Auf eine ausführliche Darstellung der für eine MNU typischen Sachbereiche im Personalwesen, wie z. B. Einsatz- und Transfermöglichkeiten internationaler Kaderleute, deren Entlohnung usw., wird nur soweit eingegangen, als sie zur Beschreibung des Konzernpersonalwesens als Ganzes notwendig sind. ²⁾

Die Literatur auf dem Gebiete des Personalwesens von MNU hat sich in den letzten Jahren zu einem recht umfangreichen Bestand entwickelt, wobei ein Grossteil aller Veröffentlichungen aus den USA stammt. Aus dem deutschsprachigen Raum ist insbesondere

1) Vgl. Furrer (Wf / 1979 / 4)

2) Vgl. dazu u.a.

- Aitken T. (1973)
- Bormann W. (1968)
- Fayerwaether J. (1976 / 248-316), Bibliographie mit über 40 Literaturzusammenfassungen zum Thema 'MNU Personal'
- Hernes H. (1977 / 97ff) Bibliographie mit über 50 Literaturhinweisen zum Thema 'Industrial Relations MNC'
- Hoffmann C.D. (1973 / 1981)
- Noer D.M. (1975)
- Spring H.-R. (1975)

auf die neulich erschienene Arbeit von Joggi und Rutishauser zu verweisen und die dort angegebene Literaturübersicht.¹⁾ Sie befassen sich in ihrer Studie mit der Personalpolitik von sechs schweizerischen multinationalen Unternehmungen und untersuchen deren Auswirkungen auf die Führungskräfte in den schweizerischen Hauptsitzen und in europäischen Niederlassungen. Die Ergebnisse der Umfrage wurden in unserer Arbeit im III. Teil der Auswertung mitberücksichtigt, soweit sie für unsere Studie relevant waren.

Aus dem angelsächsischen Sprachraum stammt eine neuere umfassende Arbeit von Desatnick und Benett zum Thema 'Human Resource Management in the Multinational Company'.²⁾ Unter anderem geben sie anhand einer untersuchten MNU eine Uebersicht über Politik und Praxis im Personalwesen dieser Unternehmung.

1) Vgl. Joggi W. / Rutishauser B. (1980 / 87-91)

2) Vgl. Desatnick R. / Benett M. (1977)

1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Verfolgung einer einheitlichen Politik gilt als ein typisches Merkmal der MNU. ¹⁾ Das Operieren in unterschiedlichen Umwelten kann deren Entwicklung und Durchsetzung jedoch erheblich erschweren. In unserer Arbeit wollen wir deshalb als primäres Ziel das Konzernpersonalwesen von 12 multinational tätigen Unternehmen gesamthaft darstellen und vergleichen, soweit dies im Rahmen der vorliegenden Studie möglich war, damit sowohl Grundhaltung und Einstellung im personalpolitischen Bereich der Konzerne wie auch die effektiv zentral wahrgenommenen Aufgaben auf Konzernstufe ersichtlich werden.

Nicht zuletzt soll damit ein Beitrag zur weiteren Entwicklung dieses Bereiches in der Praxis und Wissenschaft ²⁾, aber auch zum besseren Verständnis der interessierten Öffentlichkeit geleistet werden.

Im I. Teil wollen wir anhand der wichtigsten Begriffe in dieser Arbeit eine theoretische Grundlegung geben, soweit eine solche Umfrage und Analyse notwendig ist. Im II. Teil wird das Konzernpersonalwesen der zwölf befragten Unternehmungen dargestellt, ohne dass wir dazu unsere Meinung oder Beurteilung vortragen. Im III. Teil werden wir die Ergebnisse unter Beizug der Theorie miteinander vergleichen. Das Schwergewicht unserer Beurteilung soll dabei auf jenen Quervergleichen liegen, welche in den Interviews als Hauptproblembereiche besonders hervorgehoben wurden.

1) Vgl. Definition der MNU S. 8

2) Vgl. Albach H. (ZfB / Erg.-Heft 1 / 1981 / 13)

Vgl. Macharzina K. (1981 / 33-56)

2. Grundlagen

2.1. Die multinationale Unternehmung

2.1.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

In unserer Arbeit befassen wir uns ausschliesslich mit dem Konzernpersonalwesen 'multinationaler Unternehmungen', einem erst in neuester Zeit entstandenen Unternehmungstypus, sowie den daraus folgenden Anforderungen und Konsequenzen, die sich hinsichtlich Managementtechniken und Organisation im Personalwesen ergeben.

Neuheit und Besonderheit dieses Unternehmungstyps sind durch einige historische Faktoren zu erklären, welche die Entstehung der MNU erst in der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts ermöglicht haben: ¹⁾

1. Die wirtschaftliche, rechtliche und politische Harmonisierung bestimmter Weltregionen nach dem zweiten Weltkrieg bei gleichzeitig zunehmendem Protektionismus inländischer Industrien durch einzelne Staaten, welche die Unternehmungen dazu zwingen, ihre Produktion im Absatzland aufzunehmen (oder diesen Markt aufzugeben), sind ein erster wesentlicher Faktor. ²⁾
2. Ein weiterer Einflussfaktor bilden die technologischen Errungenschaften der letzten Jahrzehnte im Transport-, Kommunikations- und Informationswesen. Beispielsweise war in den schon früher international tätigen Konzernen, welche oft als die Vorläufer der heutigen MNU bezeichnet werden, eine globale und einheitliche Führung undenkbar. Erst durch rasche Kommunikation und Informationsverarbeitung konnte die einheitliche Willensbildung und Willensdurchsetzung einer zentralen Konzernführung ermöglicht werden. Zudem ist heute jeder Betrieb in der Welt in 24 Stunden von überall her erreichbar. ³⁾

1) Vgl. Krulis-Randa J.S. (1981 / 150f)

2) Vgl. Frei R. (1980)

3) Vgl. Fröhlich F.W. (1974 / 23ff)

3. Ein dritter Faktor besteht in einer mit den obenerwähnten Einflussfaktoren zusammenhängenden Entwicklung einer universalen Nachfrage, das heisst eines Weltmarktes, der nicht mehr vorwiegend durch nationale, kulturelle oder ideologische Grenzen bestimmt ist. Nicht zuletzt ist die MNU ein Produkt dieser universalen Nachfrage, denn die Nachfrage erzeugt das Angebot.

Die MNU in ihrer gegenwärtigen Ausprägung ist zweifellos etwas Neues. Auch taucht der Begriff der 'multinationalen Unternehmung' in der Literatur erst 1960 wahrscheinlich das erste Mal auf ¹⁾ und erfährt seine populäre Ausbreitung vorerst in den USA durch die Benennung eines 'Centre for Multinational Corporations' an der 'Harvard Business School' ²⁾.

In verschiedenen Arbeiten zum Thema 'MNU' wurde immer wieder der Versuch unternommen die Attribute 'anational', 'global', 'supranational', 'transnational', 'international' und 'multinational' zu definieren und z. T., bezogen auf verschiedene spezifische Unternehmungstypen, voneinander abzugrenzen. Wir wollen dieser Diskussion hier keine weiteren Definitionen hinzufügen und auf die einschlägige Literatur verweisen. ³⁾ Zum besseren Verständnis des multinationalen Unternehmungstyps wollen wir aber einige charakteristische Merkmale aufführen, welche die MNU von der internationalen Unternehmung unterscheiden sollen. Eine endgültige Abgrenzung ist ohne Beizug quantitativer Grössen allerdings kaum möglich.

Ein spezifisches Charakteristikum der MNU ist ihre Identität, welche sich, abgestützt auf die gefühlsmässige nationale Zuordnung von Unternehmungen, nicht mehr eindeutig auf ein Land festlegen lässt, sondern mit jenen Staaten in Verbindung gebracht wird, in denen die MNU ihre meist rechtlich selbständigen Gesellschaften hat.

1) Lilienthal D.E. (1960)

2) Robinson R.D. (IMR / 1964-1 / 59)

3) Vgl. u.a. Sieber E.H. (ZfbF / 1970 / 413ff)
Aharoni Y. (QREB / 1971-3 / 27-37)
Goetschin P. (1973 / 11)
UN, Dep. of Economic a. Soc. Affairs (ST / ECA / 190; 1973 / 4ff)
Phatak A.V. (1974 / 20ff)
Biel J. (1979 / 3ff)

Ein weiteres Kriterium ist der Aspekt der einheitlichen und zentralen Führung der in mehreren Staaten ansässigen Konzerngesellschaften, was durch den technischen Fortschritt möglich geworden ist.

Aus Sicht der Zentrale sind Beteiligungen an Fabriken, Verkaufsgeschäften, Minen etc. in verschiedenen Ländern, Vermögenswerte im Anlagevermögen der Konzernbilanz. In wie weit solche Vermögenswerte aktiviert worden sind, ist für die Charakterisierung der MNU von untergeordneter Bedeutung. Entscheidend ist, dass solche Direktinvestitionen in mehreren Staaten vorhanden sind, welche die Zentrale legitimieren, direkt Einfluss darauf nehmen zu können. Reine auf ausländische Titel lautende Portofolio-Investitionen ¹⁾, welche zudem ins Umlaufvermögen einer Konzernbilanz gehören, fallen demzufolge nicht darunter.

Auch eine Organisationsstruktur kann Aufschlüsse über den multinationalen Charakter einer Unternehmung geben. Ein Konzern mit einer ausgeprägten Länder- bzw. Regionalstruktur ist eher als multinationalal zu bezeichnen, als eine Unternehmung, welche neben verschiedenen Abteilungen für das Inlandgeschäft eine Abteilung für Exporte und internationale Operationen besitzt.

Ein Planungs- und Kontrollsystem in welchem alle Gesellschaften des Konzerns integriert sind, kann letztlich auf eine einheitliche und zentrale Führung des Konzerns hinweisen.

Sehr wesentlich für die Charakterisierung der MNU ist die Einstellung der Unternehmungsführung. Orientiert sie sich in ihren Entscheidungen an globalen Gesichtspunkten und rein rationalen Kriterien, frei von nationalen Vorurteilen aus dem Basisland, dann ist dies ein weiterer Hinweis auf den multinationalen Charakter der Unternehmung.

Unserer Ansicht nach sollte auch ein bedeutender Teil des Gesamtumsatzes ausserhalb des Basislandes erzielt werden. Damit verbunden ist ein relativ hoher Mitarbeiterbestand im "Ausland".

1) Speck K. (1974 /5)

Eine völlige Loslösung der Unternehmungen aus den nationalen Bindungen heraus, erscheint gegenwärtig aufgrund bestehender gesetzlicher und statutarischer Vorschriften, welche z. B. Verwaltungsräte und Eigentumsverhältnisse an die Staatsbürgerschaft des Basislandes binden, noch in weiter Ferne. Sie darf für die Zukunft aber nicht ausgeschlossen werden.

Eine 'MNU' besteht somit aus einer Mehrheit von rechtlich selbständigen Unternehmungen in verschiedenen Staaten, deren Identitäten nicht eindeutig ein und demselben Land zugeordnet werden können, die jedoch beherrscht werden von einem einheitlichen unternehmerischen Willen, wobei der Anteil am Gesamtumsatz, welcher ausserhalb des Basislandes erzielt wird, bedeutend ist und deren oberste Geschäftsleitung sich nicht mehr nur an den Bedingungen des eigenen Landes orientiert.¹⁾

Für die Zwecke der vorliegenden Studie genügt obige Abrenzung der MNU, welche letztlich eine Gruppe von Betrieben in verschiedenen Ländern darstellt, die unter einer einheitlichen Leitung stehen.

2.1.2. Typologisierung der MNU

Die MNU bilden keine homogene Gruppe. Vielmehr ist unter diesem Begriff eine grosse Zahl verschiedener Arten zu verstehen, im

- 1) In ähnlicher Weise definiert die MNU, Krulis-Randa J.S. (1981 / 152): "Die MNU ist eine Mehrheit von rechtlich selbständigen Unternehmen, die ihren Sitz in verschiedenen Staaten haben, aber untereinander durch Kapitalbeteiligung verbunden sind, wirtschaftlich eine Einheit bilden und von einem einheitlichen unternehmerischen Willen beherrscht werden."

Vgl. auch Fröhlich F.W. (1974 / 22).

wesentlichen bedingt durch

- den multinationalen Unternehmungstypus selbst, unter welchem die unterschiedlichsten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften subsummiert werden können,
- den verschiedenen Stadien des Internationalisierungsprozesses, in welchen sich die Unternehmungen gerade befinden.

Priel schlägt vor, die MNU nach dem Grad ihrer vertikalen Integration, ihrem wichtigsten Geschäftsbereich und ihrer spezifischen Organisationsstruktur zu gruppieren. ¹⁾ Abbildung 1 bringt eine gewisse Gliederung in die Vielfalt der Arten von MNU. Oft lässt sich aber eine MNU, die Eigenschaften von den verschiedensten Gruppen haben kann, weder der einen noch der anderen Art eindeutig zuordnen.

Abbildung 1: Gruppierung der MNU

By degree of vertical intergration	By main typ of business	By types of organizational structures ²⁾
Low - limited to original scope of owners	Commercial: - Merchandising Export/Import	International Exporting Co.
Fair - scope widened to include support activities	Processing: - Mining/Extraction Agro-Industries Packing, bottling..	International Holding Co.
Considerable - including service funktions	Services: - Financial, Communications, Catering, etc.	Worldwide Trading Co.
High - encompassing many stages of a progressive sequence	Manufacturing & Marketing: - Materials & goods	Global Enterprise Co.

1) Priel V. (MJ / 1974 / 4-5 / 48)

2) Die Beschreibung dieser vier Organisationsstrukturen ist der angegebenen Literatur zu entnehmen.

Andere Typologisierungsvarianten versuchen aufgrund vermeintlicher Entwicklungsstufen im Multinationalisierungsprozess einer Unternehmung ein Ordnungsschema zu erstellen.

Typische Stadien im Wandel einer rein national tätigen Unternehmung zur multinationalen zeigt Abbildung 2. ¹⁾ Ein einheitliches Schema für eine diesbezügliche Entwicklung einer Unternehmung gibt es nicht. Zudem ist eine exakte Trennung zwischen einer internationalen Unternehmung und einer MNU in Abbildung 2 nicht klar ersichtlich.

Abbildung 2:

Typische Stadien im Wandel einer national tätigen zu einer multinational tätigen Unternehmung

Phase 1:	Die rein inländisch tätige Firma beginnt ihre Produkte über inländische Absatzvermittler ins Ausland zu exportieren. Diese Mittelsleute können ansässige, internationale Grosshändler, einzelne Exportkaufleute oder Exportorganisationen sein.
Phase 2:	Der Verkauf von Produkten im Ausland nimmt zu. Die Firma beginnt selbst direkt an Importeure und ausländische Käufer zu verkaufen. Die Firma bildet eine eigene Exportabteilung im Inland, welche das Exportgeschäft abwickelt.
Phase 3:	Die Firma eröffnet eine eigene Filiale im Ausland, welche den Verkauf und die Verkaufsförderung auf einem bestimmten Markt zu übernehmen hat. Der Filialleiter ist dem Mutterhaus direkt verantwortlich. Die Filiale verkauft in erster Linie über Vermittler nach ausländischen Märkten.
Phase 4:	Eine Uebersee-Verkaufsgesellschaft wird gegründet, welche die gleichen Funktionen hat wie eine Uebersee-Filiale. Der Unterschied zwischen den beiden besteht darin, dass die Verkaufsgesellschaft eine rechtlich selbständige Tochter im Ausland darstellt, welche über mehr Selbstbestimmungsmöglichkeiten verfügt als die Verkaufsfiliale.

1) Phatak A.V. (1974 / 23)

Phase 5:	Die Firma entscheidet sich, das Produkt im Markt selbst, mittels Vertragsfirma und/oder Montage Tätigkeit zu produzieren.
Phase 6:	Eine Fabrikationsanlage wird im Ausland errichtet. Jetzt hat die Firma eine Tochtergesellschaft im Ausland, welche produziert und die Produkte verkauft.
Phase 7:	Die Muttergesellschaft sieht Vorteile in der Koordination und Integration der verschiedenen Tätigkeiten in den verschiedenen Ländern. (Vorausgesetzt, die Unternehmung durchlief die obengenannten Phasen in mehreren Ländern). Die im Ausland operierenden Einheiten verlieren Teile ihrer Selbstbestimmung, wenn sie integriert werden. Strategische Entscheide werden zum Vorteil der Gesamtunternehmung im sogenannten 'Headquater' zentralisiert. Die Firma hat sich in eine MNU umgewandelt.

In der Literatur werden eine grosse Zahl von Massstäben zur Messung des "Internationalisierungsgrades" und der "Multinationalität" genannt.

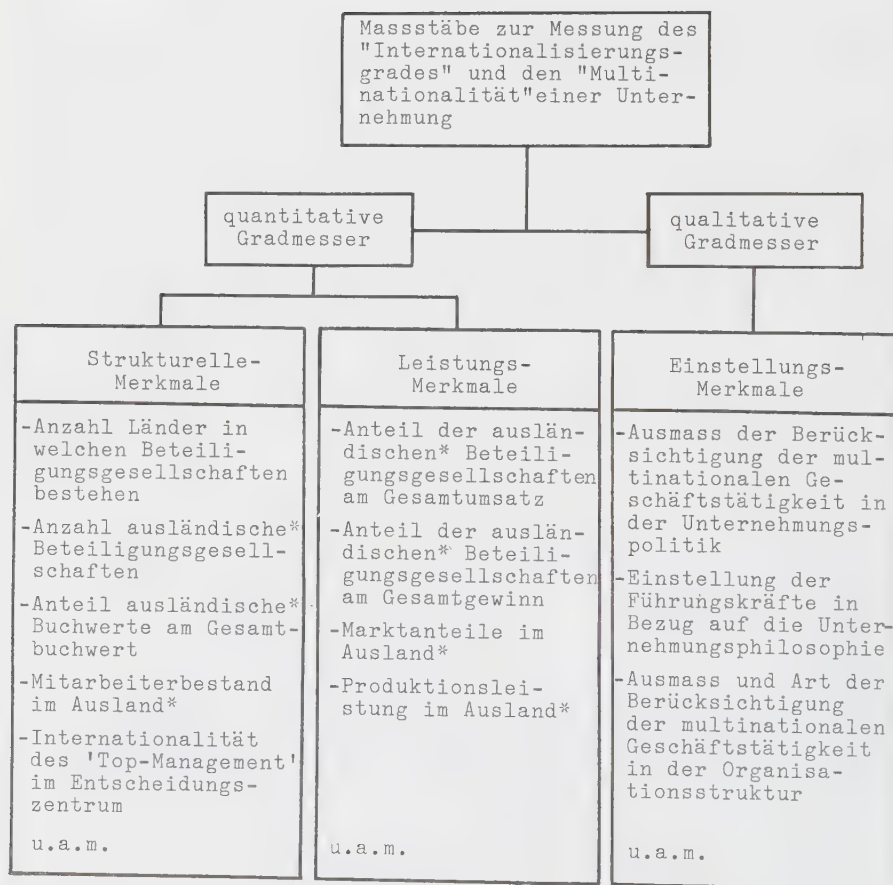
Abbildung 3 zeigt eine Uebersicht. Grundsätzlich können diese Kriterien in quantitative und qualitative Merkmale aufgeteilt werden. Bei den quantitativen Merkmalen wird zwischen Strukturellen- und Leistungsmerkmalen unterschieden. Unter den qualitativen Merkmalen ist die Einstellung der Unternehmungsleitung zur multinationalen Geschäftstätigkeit zu verstehen. ¹⁾

1) Vgl. Bormann W. (1968 / 26)

Vgl. Aharoni Y. (QREB / 1971 - 2 / 27ff)

Vgl. Macharzina K. (1981 / 38) und die dort angegebene Literatur

Abbildung 3:



*) Ausland / ausländisch bedeutet 'ausserhalb des Basislandes'.

Mittels solchen Massstäben lassen sich z. T. recht klare und eindeutige Abgrenzungen vornehmen. ¹⁾ In wie weit sie sich in der Praxis, einzeln oder kombiniert, als sinnvoll erweisen,

1) Vgl. dazu Schmidt R. (1981 / 57-70)

muss im Einzelfall abgeklärt werden. Zudem ist die Messbarkeit quantitativer Merkmale nicht unproblematisch.

1970 wurde an der Universität von Pennsylvania ein sogenanntes 'Multinational Measurement Program' entwickelt ¹⁾ Zugrunde liegen die von Perlmutter geprägten Begriffe 'ethnozentrisch', 'polyzentrisch', 'regiozentrisch' und 'geozentrisch', welche vier verschiedene Arten internationaler Ausrichtungen der Führung von MNU bezeichnen (Vgl. Abbildung 4). Zur Messung der 'Multinationalität' wurden den oberen Führungskräften verschiedene Fragen zu wichtigen Entscheidungen in der Unternehmung vorgelegt, z. B. zum Thema der Besetzung von Schlüsselpositionen in den Unternehmungseinheiten.

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| ☐ | Prime position in our subsidiaries are staffed with citizens of the parent country or, to a lesser extent, third country nationals. | (Diese Aussage steht für eine ethnozentrische Ausrichtung der Unternehmungsführung) |
| ☐ | Prime positions in our subsidiaries are staffed by local nationals. | (Diese für eine polyzentrische) |
| ☐ | Prime positions in our subsidiaries are staffed by regional citizens. | (Diese für eine regiozentrische) |
| ☐ | Nationality makes no difference in our key subsidiary positions. Competence, not passport, counts. | (Diese für eine geozentrische) |

1) Heenan D. (1975)

Abbildung 4: 1)

Four Types of Headquarters Orientation toward Subsidiaries in a Multinational Enterprise

		Orientation		
Aspects of the Enterprise	Ethnocentric	Polycentric	Regiocentric	Geocentric
Complexity of organization	Complex in home country, simple in subsidiaries	Varied and independent	Highly interdependent on a regional basis	Increasingly complex and highly interdependent on a worldwide basis
Authority; decision making	High in headquarters	Relatively low in headquarters	High regional headquarters and/or high collaboration among subsidiaries	Collaboration of headquarters and subsidiaries around the world
Evaluation and control	Home standards applied for persons and performance	Determined locally	Determined regionally	Standards which are universal and local
Rewards and punishments; incentives	High in headquarters; low in subsidiaries	Wide variation; can be high or low rewards for subsidiary performance	Rewards for contribution to regional objectives	Rewards to international and local executives for reaching local and worldwide objectives
Communication; information flow	High volume of orders, commands, advice to subsidiaries	Little to and from headquarters; little among subsidiaries	Little to and from corporate headquarters, but may be high to and from regional headquarters and among countries	Both ways and among subsidiaries around the world
Geographical identification	Nationality of owner	Nationality of host country	Regional company	Truly worldwide company, but identifying with national interests
Perpetuation (recruiting, staffing, development)	People of home country developed for key positions everywhere in the world	People of local nationality developed for key positions in their own country	Regional people developed for key positions anywhere in the region	Best people everywhere in the world developed for key positions everywhere in the world

1) Heenan D.A./Perlmutter H.V. (1979/18f)
Vgl. auch Perlmutter H.V. (CJ / 1969 / 1-2 / 9-18)

Das Resultat dieser Befragungen ergab ein EPRG - Profil (Ethno-, Poly-, Regio-, Geocentric - Profil) für jede Unternehmung. Dadurch wurde es möglich aufgrund qualitativer Gradmesser die verschiedenen Unternehmungen einzelnen Gruppen zuzuordnen.

In unserer Arbeit sind solche Möglichkeiten zur Typologisierung der MNU insofern von Bedeutung, als sie die MNU näher charakterisieren und damit aufzeigen, wie sehr sich MNU voneinander unterscheiden können. Letzterer Tatsache wollen wir vorallem in Bezug auf die Tätigkeit, Grösse und Politik ¹⁾ der von uns befragten Unternehmungen Rechnung tragen.

2.2. Das Konzernpersonalwesen

2.2.1. Begriffliche Abgrenzung

Die Lehre vom betrieblichen Personalwesen ist nicht voll entwickelt. Es steht ihr kein den ganzen Problemkreis abdeckendes Theoriesystem zur Verfügung. ²⁾ Zudem überlagert das Personalwesen alle übrigen Funktionsbereiche einer Unternehmung, was eine begriffliche Abgrenzung besonders schwierig macht. ³⁾

Wir betrachten den Ausdruck 'Konzernpersonalwesen' als eine Sammelbezeichnung für alle diejenigen Massnahmen und Aufgabenbereiche der Hauptverwaltung einer Konzernunternehmung, welche direkt auf den Einsatz des Elementarfaktors 'menschliche Arbeitsleistung' bzw. des Menschen im Betrieb ausgerichtet sind.

Für unsere Arbeit von Bedeutung sind drei Merkmale:

1. Durch den Ausdruck 'Sammelbezeichnung' wollen wir uns insbesondere in Bezug auf die empirische Untersuchung nicht durch eine Einengung des Begriffs möglichen Neuerungen in der Praxis von vornherein verschliessen.

1) Vgl. Krulis-Randa J.S. (1981 / 153)

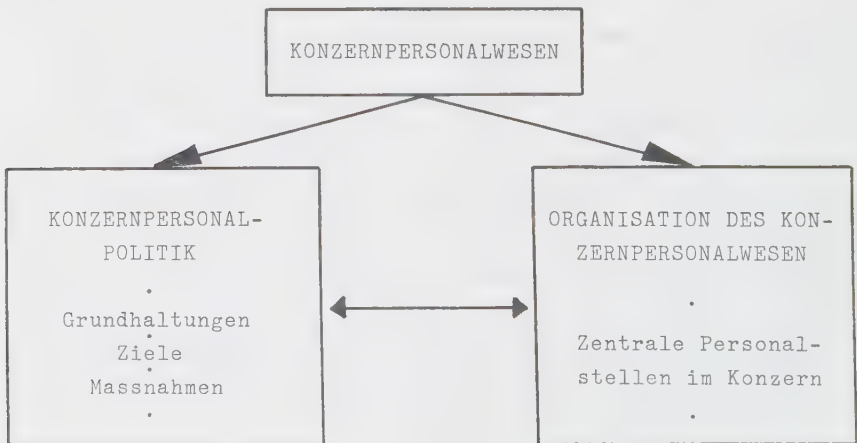
2) Vgl. Bisani F. (1976 / 14)

3) Vgl. Remer A. / Wunderer R. (1979 / 51)

2. Sprechen wir vom Konzernpersonalwesen einer MNU, so verstehen wir darunter diejenigen Massnahmen und Aufgabenbereiche, welche auf Konzernebene getroffen bzw. wahrgenommen werden. Das Personalwesen der einzelnen Konzerngesellschaften in den verschiedenen Ländern ist für uns nur insoweit von Interesse, als es zur Beschreibung des Personalwesens auf Konzernstufe dient.
3. Die Personalpolitik und die Personalverwaltung betrachten wir als Teilgebiete des Personalwesens. Diese Trennung zwischen Personalpolitik und reinen Personaladministrationsaufgaben wird sowohl in der angelsächsischen Literatur als auch heute in der deutschsprachigen mehrheitlich vollzogen. ¹⁾

Zur Darstellung des Personalwesens auf Stufe Hauptverwaltung einer MNU haben wir in der vorliegenden Studie eine Unterteilung in 'Konzernpersonalpolitik' und in die 'Organisation des Konzernpersonalwesens' gewählt. (Vgl. Abbildung 5)

Abbildung 5:



1) Vgl. u.a. Flippo E. (1966 / 4)
Eckardstein D. v. / Schnellinger F. (1975 / 2ff)
Gaugler E. (1975 / Bd. 5 / Sp. 1632)

Damit erreichen wir in unserer Befragung nach der Konzernpersonalpolitik und den zentral wahrgenommenen Aufgaben ein weitgehend vollständiges Bild über das Konzernpersonalwesen der einzelnen Unternehmungen. Die Bereiche 'Politik' und 'Organisation' ergänzen sich, widersprechen dürfen sie sich hingegen nicht.

2.2.2. Konzernpersonalpolitik

Eine genaue Bestimmung des Begriffs 'Konzernpersonalpolitik' erscheint uns insofern notwendig, als sie zur Klärung der in diesem Punkt z. T. verschwommenen Terminologie und damit zum besseren Verständnis des Untersuchungsgegenstandes beiträgt.

Der Ausdruck 'Personalpolitik' wird sowohl in der Praxis wie auch in der Theorie verschieden weit gefasst. Dies hängt mit einer unterschiedlichen Auffassung über die Beziehung der Personalpolitik zur Unternehmungspolitik und zum Personalwesen zusammen. Wird das Personalwesen als eigenständige Disziplin der Betriebswirtschaftslehre betrachtet, dann kann die betriebliche Personalpolitik dem Personalwesen als auch der Unternehmungspolitik zugeordnet werden. Manche Autoren, welche die Personalpolitik primär dem Personalwesen zuordnen, stellen sie neben die Personalführung und Personalverwaltung.¹⁾ V. Eckhardstein und Schnellinger lehnen eine Trennung der Personalpolitik und Personalführung ab, in der Auffassung, das sie für die betriebliche Praxis unzweckmässig sei und definieren den Begriff der Personalpolitik wie folgt: "Betriebliche Personalpolitik beinhaltet diejenigen Ziel- und Mittelentscheidungen, die auf die wechselseitige Beziehung zwischen Entscheidungsträger und Belegschaft, zwischen den Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrer Arbeit gerichtet sind."²⁾ Diese Definition umfasst alle Ziel- und Mittelentscheidungen, welche täglich in einer Unternehmung in Bezug auf das Personal getroffen werden. Sie darf als umfassend bezeichnet werden und kommt dem

1) Vgl. Gaugler E. (1975 / Bd. 5 / Sp. 1632): Fischer, Hax, Nieschlag, Pothoff.

2) v. Eckhardstein D.v. / Schnellinger F. (1975 / 2)

englischen Ausdruck 'personnel management' ¹⁾ recht nahe.

Jene Autoren, welche die betriebliche Personalpolitik als ein Teilgebiet der Unternehmungspolitik abhandeln, engen i.d.R. den Begriff auf die grundsätzlichen Ueberlegungen und Normen im Personalwesen ein. Diese entsprechen dem englischen Ausdruck 'personnel policy'. Ulrich und Staerkle, zwei Vertreter dieser Autorengruppe, verstehen unter Personalpolitik jenen Teil der Unternehmungspolitik, welcher sich mit den grundsätzlichen Zielsetzungen und Verhaltensnormen auf dem Gebiete des Personalwesens befasst, somit bildet die Personalpolitik die Grundlage, auf der alle einzelnen Massnahmen aus dem Gebiet des Personalwesens beruhen müssen. ²⁾ Eine Uebersicht zur Begriffsbestimmung der Personalpolitik unter Berücksichtigung der möglichen Zuordnungen zur Unternehmungspolitik und zum Personalwesen, das zwei- oder dreigeteilt sein kann, gibt Abbildung 6.

Entsprechend den unterschiedlich weitgefassten Definitionen werden in der Theorie und Praxis die der Personalpolitik zugeordneten Sachbereiche weit und eng gefasst. Das gleiche gilt für die Träger einer Personalpolitik, welche die Unternehmungsleitung aber auch alle sich mit Personalführungsaufgaben befassenden Mitarbeiter, umfassen können. In Anlehnung an Nieschlag und Schnellinger kann dazu folgendes gesagt werden: ³⁾ Je weiter und umfassender eine Definition angelegt wird um so mehr überlagert die Personalpolitik die anderen Teilgebiete des Personalwesens. Eine Unterscheidung zwischen den Begriffen 'Personalwesen' und 'Personalpolitik' wird aber hinfällig, wenn letztere die Gesamtheit aller Aufgaben und Massnahmen personeller Art in der Unternehmung einschliesst.

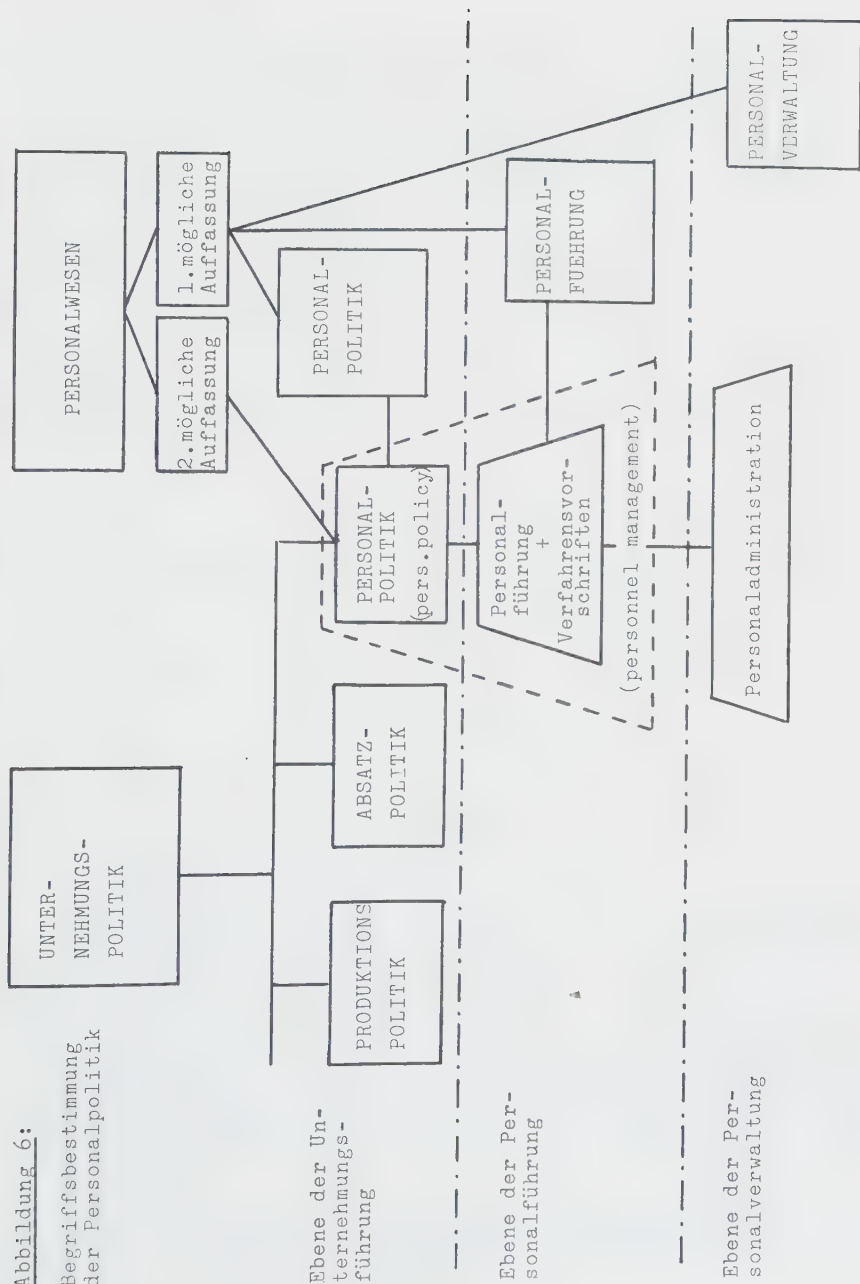
Den Begriff 'Personalpolitik' wollen wir deshalb als eher eng definiert auffassen und ihn auf die grundsätzlichen Zielsetzungen und Massnahmen im Personalwesen beschränken.

1) Vgl. Remer A. (1978 / 16-20)

2) Vgl. Ulrich H. / Staerkle R. (1965 / Kp. 5)

3) Nieschlag R. / Schnellinger F., in Gaugler E. (1975 / Sp. 1633f)

Abbildung 6:
Begriffsbestimmung
der Personalpolitik



Allerdings ist zur Verdeutlichung solcher prinzipieller und grundlegender "Tatbestände" eine detailliertere und weitergehende Beschreibung einzelner Sachbereiche nicht immer zu umgehen. Dabei wollen wir aber von vornherein die Begriffe 'Grundsätze', 'Richtlinien', 'Verfahrensvorschriften' etc. und den übergeordneten Begriff 'Politik' auseinanderhalten.

Die Erweiterung des Ausdrucks 'Personalpolitik' zur 'Konzernpersonalpolitik' ändert begrifflich nur soviel, als es sich dabei, wie schon beim Begriff des Konzernpersonalwesens ¹⁾, um die auf Konzernstufe verfolgte Personalpolitik handelt.

Die enge Verbindung und Unterordnung der Personalpolitik unter die Unternehmungspolitik ist von grundsätzlicher und damit auch für die von uns betrachtete Konzernpersonalpolitik von Bedeutung.

Konzernpersonalpolitische Entscheidungen fallen in sämtlichen Teilpolitiken der Konzernunternehmungspolitik an und können in diesen Funktionsbereichen zu treffende Entscheidungen nachhaltig beeinflussen. ²⁾ Durchaus denkbar wäre es, dass begrenzte Möglichkeiten zur Beschaffung geeigneter Führungskräfte die wachstumspolitischen Ziele eines Konzerns tangieren. Die Konzernunternehmungspolitik selbst wird davon nicht direkt betroffen. Indirekt kann sie jedoch dahingehend beeinflusst werden, dass bei einer "Neuformulierung", diesem Umstand besser Rechnung getragen wird. Eine Konzernpersonalpolitik vermag also nicht die Konzernunternehmungspolitik als solches zu verändern. Sie kann höchstens neue Impulse vermitteln. Eine geänderte Konzernunternehmungspolitik dagegen ist in der Lage die Konzernpersonalpolitik zu einer völligen Anpassung zu zwingen und sie damit als Ganzes zu verändern.

Eine Konzernpersonalpolitik hat sich demzufolge immer der Konzernunternehmungspolitik unterzuordnen. Dies gilt auch für die Personalpolitiken der Konzerngesellschaften (Vgl. Abbildung 7)

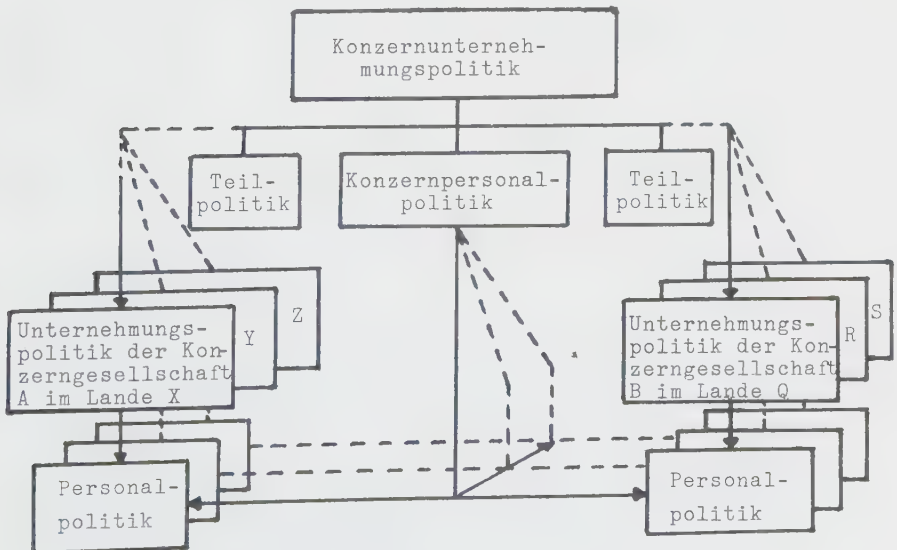
1) Vgl. S. 15ff

2) Vgl. Eckardstein D.v. / Schnellinger F. (1975 / 2)

Im weiteren werden die Charakteristiken einer multinationalen Konzernpersonalpolitik im wesentlichen bestimmt durch ¹⁾

- die unterschiedlichen Wertvorstellungen der personalpolitischen Entscheidungsträger im Konzern, welche sich in den vier möglichen Grundhaltungen ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch ausdrücken können;
- den unternehmensinternen Unterschieden der verschiedenen Typen von MNU;
- eine erheblich grössere Zahl unterschiedlicher externer Einflüsse, bedingt durch die Tätigkeit in mehreren verschiedenen kulturellen, politischen, soziologischen und ökonomischen Umwelten.

Abbildung 7: Unterordnung und Beeinflussung von Konzernunternehmenspolitik / Konzernpersonalpolitik und Unternehmenspolitik / Personalpolitik in den einzelnen Konzerngesellschaften.



1) Vgl. u.a. Desatnick R. / Benett M. (1977 / 3ff)
 Murray V.V. / Harish C.J. / Adams R.J. (1976 / 48ff)
 Farmer R.N. / Richmann B.M. (1965 / 36ff), (1966 / 85ff)

- Ethno-, poly-, regio- und geozentrische Grundhaltungen der oberen Führungskräfte wirken sich unterschiedlich auf die Konzernunternehmungspolitik als Ganzes und damit auf die Konzernpersonalpolitik im Speziellen aus.

Mögliche Auswirkungen auf das Personalwesen einer MNU sind Abbildung 8 S. 24 zu entnehmen.

Unter den vier Grundhaltungen betrachten wir die geozentrische Ausrichtung als am charakteristischsten für den von uns beschriebenen multinationalen Unternehmungstypus.

- Eine abschliessende Aufzählung unternehmensinterner Faktoren, die bei der Analyse einer MNU zu berücksichtigen sind und auf die Gestalt und die Art einer Konzernpersonalpolitik direkt oder indirekt einen Einfluss haben können, ist unmöglich. Die wichtigsten in der Literatur genannten internen Faktoren sind:¹⁾
 - Branche: Art der Leistungen und Produkte. Grad der Homogenität derselben.
 - Verbundenheit der Konzerngesellschaften untereinander z. B. durch den Austausch von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten im Industriebetrieb.
 - Grössenunterschiede der Konzerngesellschaften. Stellung und Bedeutung des Stammhauses.
 - Multinationalisierungsgrad.
 - Organisationsstruktur des Konzerns.
 - Verfügbarkeit an geeigneten Führungskräften.
 - Räumliche Entfernungen zwischen den Konzerngesellschaften und Wirksamkeit der Kommunikationsnetze.
 - Historische Entwicklung und Eigentumsverhältnisse u.a.m.

1) Vgl. u.a. Fröhlich F.W. (1974 / 180ff)

Joggi W. / Rutishauser B. (1981 / 40f)

Da eine Konzernpersonalpolitik nicht losgelöst von solchen unternehmensinternen Gegebenheiten betrachtet werden kann, folgt daraus die Notwendigkeit, jede untersuchte Unternehmung in unserer Arbeit einzeln und soweit als möglich vergleichbar darzustellen. Erst in einer zweiten Phase wollen wir den Versuch unternehmen Quervergleiche anzustellen und allgemeine Schlüsse daraus zu ziehen.

-Sicher können auch soziologische, politische, wirtschaftliche, kulturelle und andere Umweltfaktoren eine Konzernpersonalpolitik beeinflussen. Einzelne Autoren messen diesen sogar eine besonders grosse Bedeutung zu.¹⁾ Ohne hier einen Katalog solcher Einflussfaktoren aufzustellen, wollen wir in unserer Arbeit vorallem auf diejenigen externen Einflussfaktoren näher eintreten, welche von den befragten Unternehmungen besonders hervorgehoben wurden.

2.2.3. Organisation des Konzernpersonalwesens

Praktisch keine Organisationsform einer multinational tätigen Unternehmung ist identisch mit einer anderen.²⁾ Einzelne Organisationsvarianten, welche die Praxis hervorgebracht hat, sind zudem weniger mit dem allgemeinen Organisationsdenken als vielmehr historisch zu erklären.

Trotz aller Unterschiede nähern sich die grossen MNU einem Grundmodell, das durch eine dreidimensionale Form charakterisiert ist und sich wie folgt gliedern kann:³⁾

- nach Hauptfunktionen
- nach Produktgruppen
- nach geographischen Räumen⁴⁾

- 1) Murray V.V. / Harish C.J. / Adams R.J. (1976), Farmer R.N. (1967), Desatnick R. / Benett M. (1977)
- 2) Fröhlich F.W. (1974 / 85ff); vgl. auch Schneider K. (1981 / 207-219)
- 3) Vgl. u.a. Agthe K. (ZO / 1976-8 / 434ff), Falkenhausen H.v. (ZfbF / Sonderheft 2 / 1975 / 79), Schneider K. (1973 / 23)
- 4) Eine Uebersicht organisatorischer Varianten in der Praxis gibt Fröhlich F.W. (1974 / 91ff)

Abbildung 8:

Grundhaltung	Auswirkungen	Mögliche Auswirkungen auf das Personalwesen in der MNÜ
Ethnozentrisch	Versuch, Werthaltung, Politiken, Richtlinien usw., wie sie vor allem im Entscheidungskreis (Muttersgesellschaft, Hauptsitz) gelten, in gleicher Weise auf alle Unternehmenseinheiten zu übertragen, ohne Rücksicht auf welt- und unternehmensbezogene Unterschiede. ¹⁾	Stark zentralistisch ausgerichtete Organisation des Konzernpersonalwesens. Wahrnehmung von Personalaufgaben vor allem beim Entscheidungszentrum. Übertragung des Personalwesens des Stammhauses auf die Unternehmenseinheiten. Grösstmögliche Einheitlichkeit im gesamten Personalbereich.
Polyzentrisch	Starke Gewichtung der verschiedenen lokalen und nationalen Unternehmungs- und Umweltsbedingungen; Verzicht auf einseitige Versuche der Einflussnahme; Betonung der Eigenständigkeit der einzelnen Unternehmenseinheiten. ¹⁾	Stark dezentralistisch ausgerichtete Organisation des Konzernpersonalwesens. Praktisch keine Wahrnehmung von Personalaufgaben auf Stufe Konzern. Entsprechend keine Koordinationsbestrebungen im personalpolitischen Bereich. Demzufolge unterschiedlich sind die verfolgten Personalpolitiken in den Unternehmenseinheiten.
Regionalzentrisch	Dezentralisation der Verwaltung in verschiedenen Regionen, um damit den nationalen, zumindest aber den regionalen Unterschieden besser Rechnung zu tragen, ohne eine weltgehende Aufgabe der Einflussnahme hinnehmen zu müssen. ²⁾	Regional, dezentralistisch ausgerichtete Organisationsstruktur des Konzernpersonalwesens. Wahrnehmung von Konzernpersonalaufgaben auf Stufe Region und Hauptverwaltung. Gewisse Koordination des Personalwesens der Gesamtunternehmung, vermehrte Einheitlichkeit auf Stufe Region.
Geozentrisch	Suche nach unternehmungsweiten Gemeinsamkeiten, allerdings unter Berücksichtigung lokaler und nationaler Umweltsbedingungen; Betonung der Kooperation zwischen den Unternehmenseinheiten; Versuch, die in den verschiedenen Unternehmenseinheiten vorhandenen Ressourcen optimal zum Vorteil der Gesamtunternehmung zu nutzen. ¹⁾	Bei dezentralistisch ausgerichteter Organisationsstruktur des Konzernpersonalwesens, Koordinierung und Vorgabe von Rahmenbedingungen für das Personalwesen in den Konzerngesellschaften, Wahrnehmung von verschiedenen Personalaufgaben auf Stufe Konzern.

1) Vgl. Perlmutter H.V. (1965 / 155ff), derselbe (1969 / 11ff), zit. in: Joggi W./Rutishauser B. (1980/43)
2) Vgl. Heenan D.A./ Perlmutter H.V. (1979 / 20)

Schneider leitet daraus drei, auf verschiedenen hierarchischen Stufen stehende Organisationseinheiten ab: ¹⁾

- die Hauptverwaltung
- die Gruppenverwaltung
- die zweckbezogenen Einheiten

Die Hauptverwaltung als höchste Instanz und oberster Willensträger bezeichnet er als Kern der Unternehmung. Ihr zugeordnet sind die zentralen Stäbe, denen als Hilfsorgane der Hauptverwaltung alle Aufgaben übertragen sind, die auf oberster Ebene für die gesamte Unternehmung bearbeitet werden müssen. In der Gruppenverwaltung sind die Einheiten gleicher Erzeugnisse oder Abteilungen gleichartiger Funktionen zusammengefasst und u.U. nach Regionen gegliedert. Die zweckbezogenen Einheiten stellen die Geschäftsleitungen der an der Front tätigen Gesellschaften dar.

Das formale Schema der daraus abzuleitenden Organisationsstruktur für die Einordnung der Funktion 'Personalwesen' im multinationalen tätigen Konzern besteht demzufolge (in Anlehnung an das Schema von Schneider) ²⁾ aus vier Stufen: Vgl. Abbildung 9.

Die Wahrnehmung der Personalfunktion auf der ersten Stufe (Konzernpersonalwesen) kann grundsätzlich von einer Linienstelle (Konzernleitungsmitglied), allenfalls ergänzt durch eine Stabsabteilung (Konzernpersonalstab) wahrgenommen werden. ³⁾

Seltener und weniger aktuell ist die Wahrnehmung von Personalfunktionen auf Stufe 'Produktgruppen'. Denkbar wäre jedoch z. B. die Sicherstellung von Personal mit sehr spezifischem 'know how', welche für eine Produktgruppe von besonderer Bedeutung sind.

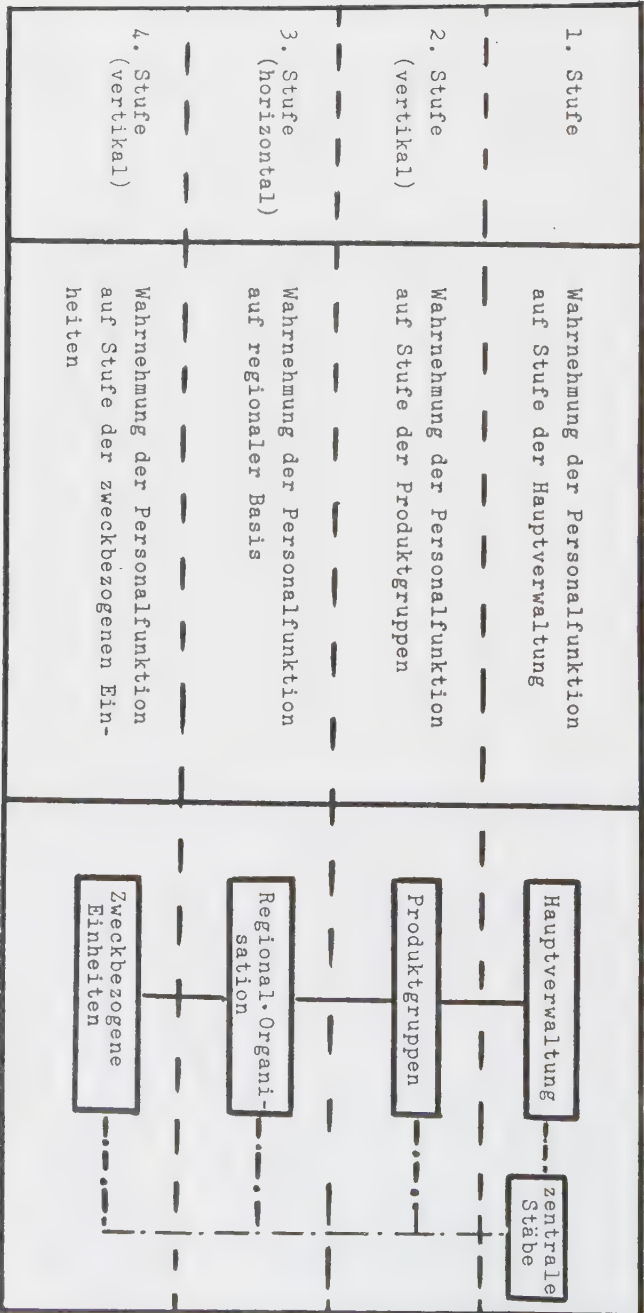
Die Wahrnehmung von Personalfunktionen auf regionaler Basis, durch die Einrichtung von Personalzentralen bei den regionalen Hauptsitzen (z. B. Amerika, Afrika etc.) oder die Einrichtung einer

1) Schneider K. (1973 / 23ff)

2) Schneider K. (1973 / 26)

3) Vgl. Beispiele im Teil II, S. 36ff

Abbildung 9 : Wahrnehmung der Personalfunktion in der Organisationsstruktur der multinational tätigen Unternehmung



Personalabteilung bei der Hauptgesellschaft eines Landes, welche die Personalabteilungen der übrigen Gesellschaften in diesem Land koordiniert, ist ein typisch multinationales Organisationsmerkmal im Personalbereich. "Approximately two thirds of the areas surveyed had their own regional personnel offices (RPO's). Even companies with such different organizational structures and operating requirements as Exxon, Ford and RCA have installed RPO's abroad." 1)

Die Wahrnehmung von Personalfunktionen auf der Stufe der zweckbezogenen Einheiten entspricht der einzelbetrieblichen und nationalen Erfüllung der Personalaufgaben und soll hier nicht weiter erläutert werden.

Für die rangmässige Eingliederung des Konzernpersonalwesens in die MNU ist damit der organisatorische Rahmen vorgegeben. Für die sich in der Praxis entwickelten Möglichkeiten kann dieses Schema jedoch nur als Grundmodell dienen.

Die Wahrnehmung der Personalfunktion auf Stufe der Hauptverwaltung (1. Stufe) entspricht im wesentlichen unserem Begriff des 'Konzernpersonalwesens'. 2) Unter dem Begriff 'Organisation des Konzernpersonalwesens' verstehen wir somit alle aufbau- und ablauforganisatorischen Massnahmen auf Stufe der Hauptverwaltung, die zur Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben im Konzern getroffen werden.

Zwei Probleme stehen dabei im Vordergrund unserer Betrachtungen: Die Ausgliederung von Personalaufgaben auf Konzernebene und die formalen und informalen Einflussmöglichkeiten auf die Konzerngesellschaften, durch die mit Konzernpersonalaufgaben betrauten Stellen der Hauptverwaltung.

Infolge quantitativer Zunahme neuer Aufgaben und qualitativer Veränderung bestehender (Vgl. Abbildung 10), entwickelt sich die Gliederung der Personalfunktion zunehmend auf Gebieten, welche

1) Heenan D. / Reynolds C. (CMR / 1975-1 / 5)

2) Vgl. S. 15ff

Spezialkenntnisse erfordern. Solche Aufgaben werden naturgemäss zuerst von grossen Betrieben erkannt und entsprechend wahrgenommen. Erst später setzt sich diese Entwicklung in den kleineren Betrieb fort, wie empirische Untersuchungen zeigen.¹⁾ Die befragten MNU in dieser Studie gehören alle zu den Grossbetrieben. In Bezug auf das Erkennen und Ausgliedern neuer Aufgaben im Personalbereich kommt ihnen somit eine gewisse Vorrangstellung zu.

Theoretisch wäre die Wahrnehmung von Personalaufgaben bei der Hauptverwaltung in allen personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen denkbar. Jedoch lassen Rahmen- und Umweltbedingungen ein hohes Mass an globaler Einheitlichkeit nur bedingt zu.²⁾ Zudem muss berücksichtigt werden, dass Personalaufgaben zum Teil an die Einsatzbereiche der jeweiligen Organisationsmitglieder gebunden sind.

Die Ausgliederung von Personalaufgaben auf Stufe Konzern und die Gewährung von Einflussmöglichkeiten der Personalstellen bei den Hauptverwaltungen auf das Personalwesen der Konzerngesellschaften, ist letzten Endes eine Frage des Zentralisations- bzw. Dezentralisationsprinzips. Dabei geht es vor allem um die Aufteilung der Leitungs- und Verwaltungsfunktionen zwischen Konzernspitze und Konzerngesellschaften.

Integrationsprobleme sind bei einer MNU weit schwieriger als bei einer gleich grossen nationalen Unternehmung. "Kein Wunder, dass man bei den meisten MNU beobachten kann, dass zwischen Zentralisation und Dezentralisation immer wieder nach einem noch besseren Kompromiss gesucht wird, da einerseits die notwendige Integration das Gesamtsystem sichert, andererseits aber den Aussenstellen den notwendigen Spielraum für die Anpassung an die speziellen Markt-, Produktions-, Personalverhältnisse usw. ihres Sitzlandes lässt." ³⁾

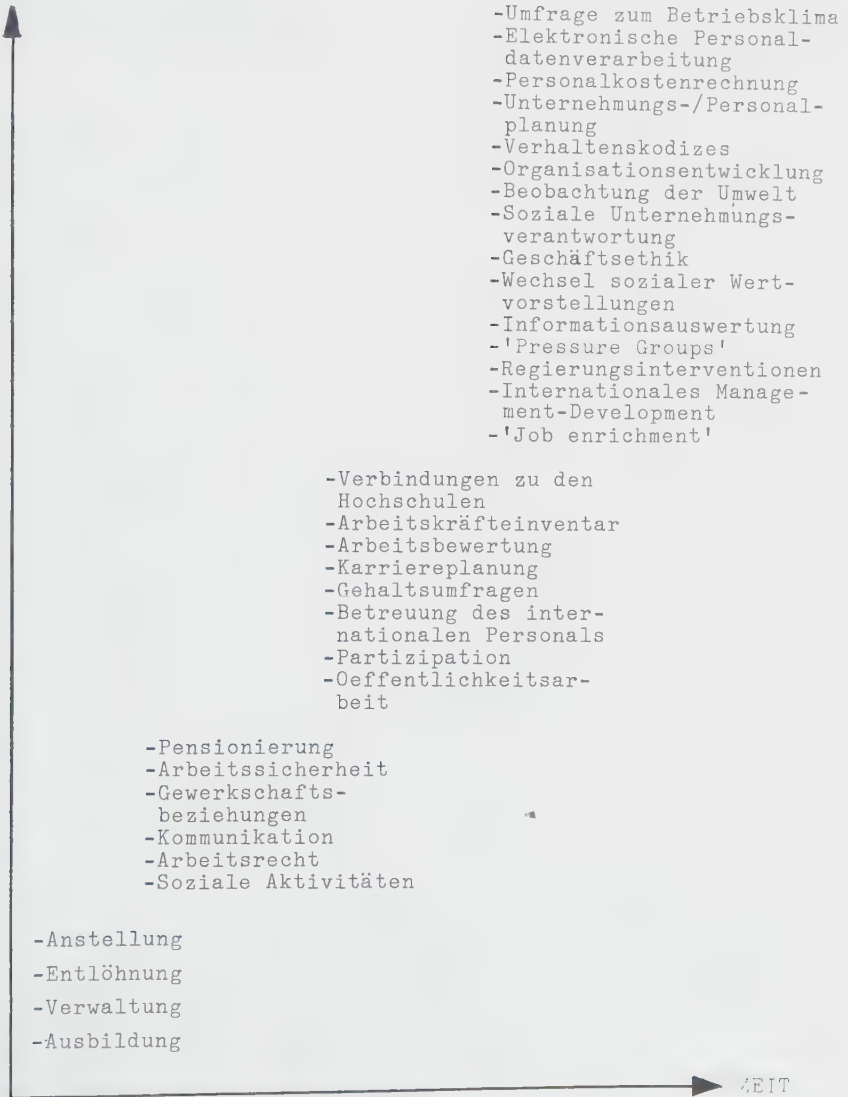
1) Bisani F. (1976 / 23)

2) Vgl. Weidemann B. (1975 / 99)

3) Sieber E. (ZfbF / 1970 / 433)

Abbildung 10: Entwicklung von Konzernpersonalaufgaben

KONZERNPERSONAL
AUFGABEN / ENT-
WICKLUNG



Unsere ausgeprägte Fragestellung in den Interviews nach der zentralen Steuerung und Kontrolle im Personalwesen der Konzerne zielte nicht zuletzt darauf ab, eine möglichst eindeutige und umfassende Beschreibung der Ausrichtung der Konzernpersonalpolitiken zu erhalten, um damit die Ursachen für die jeweiligen Aufgabenverteilung zwischen Hauptverwaltung und Konzerngesellschaften erkennen zu können. 1)

1) Vgl. S.213ff Anhang, Interview-Leitfaden

II. Teil: Empirische Untersuchung des Konzernpersonalwesens in zwölf multinational tätigen Unternehmungen mit Hauptverwaltung in der Schweiz

1. Vorbemerkungen zur Untersuchung

1.1. Angaben zur Arbeitsmethodik

Unter einer empirischen Untersuchung verstehen wir hier den Prozess der systematischen Beschaffung und Verarbeitung von Informationen über die Realität mit dem generellen Ziel, diese vergleichbar zu machen. ¹⁾

Die Sammlung von Informationen, vermittelt durch Personen, die sich im beruflichen Alltag mit den Grundfragen unseres Untersuchungsgegenstandes 'Konzernpersonalwesen' auseinanderzusetzen haben, bilden zusammen mit der vorgängig erarbeiteten Grundlegung des Problemkreises, die Basis dieser Untersuchung.

Als Untersuchungsmethoden haben wir sowohl die Befragung als auch die Dokumentenauswertung gewählt, dies aus folgenden Gründen: Eine Befragung bringt u.U. über die betreffenden Antworten hinaus zusätzliche Informationen, denen wir uns von vornherein nicht verschliessen wollen. Zudem sind bei Unklarheiten unmittelbare Rücksprachen möglich. Die Dokumentenauswertung ist als Ergänzung zu verstehen, durch welche eine gewisse Nachvollziehbarkeit und Komplettierung des Gesagten möglich wird.

In der folgenden Auswertung wurde grössten Wert auf Diskretion gelegt, so dass von den Aussagen nicht direkt auf eine der befragten Unternehmungen oder Personen geschlossen werden kann.

1.2. Auswahl der Unternehmungen

Hauptkriterium bei der Auswahl der Unternehmungen waren:

1. Industrieunternehmung

1) Vgl. Atteslander P. (1974)

2. Hauptverwaltung in der Schweiz

3. Mehrere tausend Beschäftigte ausserhalb der Schweiz, wobei diese mindestens 50 % des gesamten Personalbestandes ausmachen.

Daraus ergab sich eine Gruppe von 15 Grossindustrieunternehmen mit Zentrale in der Schweiz und einer grossen Anzahl Niederlassungen in anderen Ländern, welche für unsere Untersuchung geeignet schienen.

Insgesamt erklärten sich von den 15 angefragten Unternehmen deren 12 zur Mitarbeit bereit.

Eine der ablehnenden Gesellschaften begründete ihren Entscheid damit, dass keine Konzernpersonalzentrale bestehe und noch kein eigentliches Konzept für eine Konzernpersonalpolitik vorliege. Die Personalarbeit würde zur Zeit ausschliesslich von den Personalabteilungen der Hauptgesellschaften bewältigt. ¹⁾

Eine weitere ablehnende Firma verwies auf die zur Zeit stattfindenden Neuorganisationen, welche es als wenig sinnvoll erscheinen liessen, uns u. U. veraltete Informationen zukommen zu lassen.

Die dritte Gesellschaft, die abgelehnt hatte, verwies auf eine interne Studie, welche zur Zeit von ihr selbst durchgeführt werde und streng vertraulichen Charakter besitze, folgedessen kein sinnvoller Input für unsere Arbeit geliefert werden könnte.

Grundsätzlich erklärten sich aber alle drei Gesellschaften bereit wissenschaftliche Arbeiten zu unterstützen, nur der Zeitpunkt erschien ihnen als ungünstig.

Die 12 Unternehmen, die zusagten und befragt wurden, gehören zu den bedeutendsten Konzernunternehmen der schweizerischen Wirtschaft und vertreten die Maschinen-, Metall-, Apparate-, Chemie-, Baustoff-, und Nahrungsmittelindustrie.

1) Diese Gesellschaft wurde nicht weiter befragt. Sie ist jedoch in unserer Untersuchung als Unternehmung ohne Konzernpersonalwesen berücksichtigt worden (Konzern III/A, S.117).

1.3. Untersuchungsablauf

Angestrebt wurde ein Interview mit dem jeweiligen Stabchef der Konzernpersonalzentrale oder allenfalls einem Mitglied der Konzernleitung, das verantwortlich für Personalfragen ist.

Zuerst hatten wir einen Fragebogen entwickelt, mit dessen Hilfe wir möglichst viel Wissenswertes aus unseren Befragungen herauszuholen hofften. Es stellte sich jedoch heraus, dass unser Untersuchungsobjekt zu komplex und differenziert ist, als dass es sich ohne weiteres in ein Schema pressen liesse, weshalb wir den Fragebogen eigentlich als Leitfaden verwendet haben.¹⁾

Alle Gesellschaften wurden in einem generell informierenden Brief angefragt, ob sie zur Mitarbeit bereit wären.²⁾ Die betreffenden Unternehmungen bezeichneten hierauf unseren Interviewpartner, welchem wir daraufhin die gesamten Unterlagen zukommen liessen.

Vorausgegangen war eine allgemeine Besprechung des Interviewleitfadens mit einem Stabchef einer Konzernpersonalzentrale. Daraufhin fand am 19. November 1980 ein Pilotinterview statt. Die übrigen 11 Interviews wurden anschliessend zwischen dem 26. Januar und 9. April 1981 durchgeführt.

Von drei Ausnahmen abgesehen stellten sich die Konzernpersonalstabchefs oder oberste Personalchefs des Konzerns selbst zur Verfügung. Zwei Befragte bekleideten verantwortliche Positionen im Konzernpersonalwesen, u.a. zuständig für Beziehungen nach aussen in multinationalen Personalfragen, und ein Befragter bekleidete die Stelle des Assistenten des Konzernpersonalchefs.

Eine zusätzliche Befragung von Personalverantwortlichen in der Konzernleitung wurde aus zwei Gründen fallengelassen:

1. Vgl. Anhang S. 213ff

2) Vgl. Anhang S. 211 f

1. Das betreffende Mitglied in der Konzernleitung ist i.d.R. deren Präsident selbst. Ein Interview-Termin zu erhalten erschien für eine grosse Zahl von Unternehmungen als eher unwahrscheinlich.
2. Das betreffende Mitglied der Konzernleitung, ist i.d.R. kein Personalfachmann und lässt sich deshalb von seinem Personalchef, welcher Argumentationen und Details besser kennt, in personalpolitischen Fragen beraten. Eine zusätzliche Befragung hätte somit keine erheblich neuen Erkenntnisse gebracht.

Alle Gesprächspartner zeigten grosses Entgegenkommen und Hilfsbereitschaft, welche an dieser Stelle nochmals herzlichst verdankt sei.

Zum Teil wurde jedoch besonderes Gewicht auf Diskretion des Besprochenen in Bezug auf ihre Firma gelegt. Infolgedessen wurden die ausgearbeiteten Ergebnisse, wie sie hier vorliegen, den Betroffenen anschliessend zur Beurteilung der gewährten Diskretion zugesandt.

Von einer Ausnahme abgesehen durften alle Gespräche auf Tonband aufgezeichnet werden, sodass praktisch keine Schreibarbeiten nötig waren, wodurch die Ergebnisausbeute um ein Vielfaches gesteigert werden konnte.

Da wir das Ergebnis jeder Unternehmung unter Wahrung ihrer Anonymität gesamthaft darstellen wollen, aber trotzdem Aufschluss über das Verhältnis von in der Schweiz zu den in anderen Ländern tätigen Mitarbeitern geben möchten, haben wir drei Gruppen gebildet:

Gruppe I	Ueber 80 % der Belegschafts-	Konzern	I/A
	angehörigen sind in einem		I/B
	anderen Land als der		I/C
	Schweiz tätig.		I/D

Gruppe II	Zwischen 70 und 80 % der	Konzern	II/A
	Belegschaftsangehörigen sind		II/B
	in einem anderen Land als der		II/C
	Schweiz tätig		II/D
			II/E
Gruppe III	Zwischen 50 und 70 % der Be-		III/A
	legschaftsangehörigen sind		III/B
	in einem anderen Land als der		III/C
	Schweiz tätig.		III/D

Insgesamt beschäftigen die dreizehn Unternehmungen ca. 570'000 Mitarbeiter. Davon sind ungefähr 80 % ausserhalb der Schweiz tätig. 1981 erzielten sie zusammen einen Umsatz von ca. 65 Mrd. Franken.

1.4. Grenzen der Untersuchung

Aufgrund der Art und Anzahl der ausgewählten Unternehmungen, kann die vorliegende Untersuchung für die multinational tätige Grossindustrie der Schweiz als repräsentativ betrachtet werden. Vergleiche, Analysen und daraus gezogene Schlüsse im III. Teil dieser Arbeit beziehen sich in erster Linie auf diese Unternehmensgruppe.

Zu den mündlichen erhaltenen Informationen wurden uns grösstenteils die entsprechenden schriftlichen Unterlagen ausgehändigt. In der Regel wurden wir auf zurückbehaltene Dokumente, wie z. B. Konzernpläne, 'know-how-trächtige' Konzepte und Detailunterlagen zu Gehaltsfragen u.a.m. aufmerksam gemacht, sodass wir diese, soweit möglich, trotzdem in unsere Untersuchung mit einbeziehen konnten.

2. Untersuchungsergebnisse

2.1. Gruppe I

2.1.1. Konzern I / A

2.1.1.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung I/A beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Ihre Organisationsstruktur ist nach Ländern gegliedert. Abgesehen von einzelnen angeschlossenen Spezialgesellschaften, kann von einer typischen Länderorganisation gesprochen werden. Die Konzernzentrale ist von den Unternehmungseinheiten geographisch getrennt und umfasst Konzernleitung und Konzernstäbe.

Seit einigen Jahren gibt es ein schriftlich festgelegtes unternehmungspolitisches Konzept. Inhaltlich umfasst es sowohl generelle Richtlinien, als auch detaillierte Strategien in den einzelnen Teilbereichen. Der Verwaltungsrat legt die Richtlinien der Unternehmungspolitik fest und überwacht diese. Die Strategien werden im Detail in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Bereichsleitern erarbeitet.

Ausser in F + E, die zentral betrieben wird, gibt es praktisch für alle Bereiche unternehmungspolitische Grundsätze und Regelungen. Allerdings steht das Prinzip im Vordergrund, dass die verschiedenen Unternehmungseinheiten nationale Gesellschaften sind und ihre Produkte und ihr Marketing lokal ausgerichtet sein müssen.

Neben einem jährlichen Budget, besteht eine gut ausgebaute Dreijahresplanung, in welche alle Gesellschaften integriert sind. Die langfristige Unternehmungsplanung ist weniger formalisiert, oft projektbezogen und wird an regelmässig stattfindenden Ausschussitzungen und an 'General - Manager - Meetings' erörtert. Die Kontrolle im Konzern anhand vorgegebener Zielsetzungen erfolgt ausschliesslich über die Linien.

Der Konzern betreibt generell eine langfristige Expansionspolitik und ist von einer zunehmenden Internationalisierung gekennzeichnet. Den unternehmungspolitischen Grundsätzen ist zu entnehmen, dass hohe Leistungsansprüche an jeden Mitarbeiter gestellt werden, zu deren Unterstützung umfangreiche Entwicklungsmassnahmen zu treffen sind. Führungspositionen sollen zudem weitgehend aus den eigenen Reihen besetzt werden.

2.1.1.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Personalpolitik und die daraus abgeleiteten Bestimmungen im Personalwesen des Konzerns I/A werden im wesentlichen auf drei verschiedenen Ebenen schriftlich festgehalten:

- Der grob formulierte Auftrag ist der schriftlich fixierten Unternehmungspolitik zu entnehmen. Mit den dort festgelegten Prioritäten im Konzernpersonalwesen bilden sie die erste Ebene.
- Die zweite Ebene legt die eigentliche Strategie fest. In einem besonderen Handbuch sind die Details dazu festgehalten.
- Auf der dritten Ebene wird die Durchführung geregelt, wobei hier verschiedene einzelne Unterlagen und protokollierte Entscheide existieren.

Die Erfassung der Ausgangslage und Initiative zur Weiterentwicklung des Konzernpersonalwesens erfolgt durch

- regelmässig stattfindende, sich auf strategische Personalfragen beziehende Ausschuss-Meetings,
- regelmässig stattfindende Personalleiter-Meetings,
- die Linien aus den einzelnen Ländern selbst,
- spezielle Studien, welche an Dritte in Auftrag gegeben werden.

Für die Durchführung der Planung und Vorbereitung einzelner Projekte stehen drei Planungsgruppen zur Verfügung:

1. Konzernpersonalzentrale
2. Personalleiter-Meeting
3. 'Task force', Zusammensetzung: Zwei Personalfachleute und sechs aus anderen Bereichen. Sie arbeiten meist massnahmenorientiert (Empfehlungen zur Durchführung), aber auch prospektiv.

Der Planungsablauf selbst ist nicht streng formalisiert, jedoch im ordentlichen Planungszyklus integriert. Oft wird 'ad hoc' gearbeitet. Dabei werden falls notwendig 'task forces' aufgestellt, die nach klar vorgegebenen Zielen arbeiten. Koordinationsstelle ist die Konzernpersonalzentrale.

Ohne Miteinbezug der Konzernleitung darf keine Personalpolitik festgelegt werden. Es gilt folgende Regelung:

1. Die allgemeinen Richtlinien in personalpolitischen Angelegenheiten sind vom Verwaltungsrat vorgegeben.
2. In personalpolitischen Fragen, die den Gesamtkonzern betreffen, entscheidet die Konzernleitung.
3. In den übrigen personalpolitischen Bereichen entscheidet das lokale Management.

Als Entscheidungsgrundlagen stehen die von den Planungsgruppen erarbeiteten Unterlagen zur Verfügung. Der Entscheidungsprozess vollzieht sich i.d.R. in einer Absprache zwischen der Konzernleitung und den lokalen Geschäftsleitungen.

In personalpolitischen Bereichen, die den Gesamtkonzern betreffen, erfolgt die Anordnung durch den Präsidenten der Konzernleitung. Die Anordnung führt über die Linien zu den Vorsitzenden der Tochtergesellschaften. Eine solche Anordnung vollzieht sich in zwei Phasen:

1. Es erfolgt vorgängig eine Verbindungsaufnahme mit den Betroffenen, sofern diese nicht schon im Entscheidungsprozess integriert waren.
2. Anschliessend erfolgt das eigentliche Ingangsetzen, die Durchführung.

Die dabei üblichen Kommunikationswege sind:

- Gespräche in Form von Konferenzen und Meetings
- Interne Memoranden

Die Kontrolle der Einhaltung personalpolitischer Massnahmen erfolgt prinzipiell durch denjenigen, der sie angeordnet hat. Aber auch die Personalleiter und die Konzernpersonalzentrale überwachen und kontrollieren als Fachspezialisten die gesamte Durchsetzung.

b) Ziele und Ausgestaltung

Die erste der drei Ebenen von Normen der Konzernpersonalpolitik enthält folgende Zielsetzungen und Prioritäten, wobei das Hauptgewicht der Konzernpersonalpolitik der Firma I/A eindeutig im Management-Development Bereich liegt.

Als oberstes Ziel wird angegeben, die besten Leute jederzeit zur Verfügung zu haben. Dabei werden für den Konzernpersonalbereich drei Prioritäten zur Zielerreichung gesetzt und folgende Projekte damit verbunden:

1. Priorität : Hervorbringen vorzüglicher Manager für die Unternehmung mit folgenden Qualifikationen:
 - Bestandene Manager auch in schweren Zeiten
 - Motivierende Führer
 - Branchenkenntnisse
 - Bewiesene Berufserfahrung

Projekte : - Rekrutierungsprogramm
- Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme für Schlüsselpositionen

2. Priorität : Sicherstellen hoher geistiger, unternehmerischer Fähigkeiten und Haltung der Führungskräfte und übrigen Angestellten im ganzen Unternehmen.

Projekte : - Motivationsprogramm für mittleres Kader
- Hauszeitung

3. Priorität : Sicherstellen, dass wirksame Systeme und Politiken vorhanden sind, welche faire und leistungsbezogene Bezahlungs-, Beförderungs- und Versetzungsentscheidungen garantieren.

- Projekte : - Job evaluation system
- Performance planning and appraisal system
- Karriereplanung
- Transferpolitik (für internationale Manager)
- Pension plan (für internationale Manager)
- Incentive plan

Die zweite Ebene beinhaltet die Management-Development-Strategie. Sie ist sehr detailliert wobei folgende Bereiche darin geregelt werden:

1. Rekrutierung
2. Beurteilungssystem
3. Training: - spezielles Management-Training
- internationales Management-Training
4. Beförderungen
5. Arbeitsbewertung
6. Gehälter
7. Internationale Transfers

Die dritte Ebene, welche die Durchführungsregelungen beinhaltet, soll hier nicht im einzelnen besprochen werden. Wir möchten jedoch auf einige spezielle Gebiete wie Planung, Stellenbesetzung und Beurteilungssystem hinweisen.

Die Firma I/A betreibt eine mittelfristige Planung in Bezug auf den Personalbestand, nicht aber im Hinblick auf allfällige Nachfolgen. In der Konzernplanung ist das Personalwesen nur soweit integriert, als dass in der Mittelfristplanung Ziele, die den Personalbereich betreffen, festgelegt werden. Im Budget geht es im wesentlichen um Projekte sowie Personalbestände und -kosten in den Unternehmungseinheiten.

Die Zentrale lässt sich über Personalbestandesänderungen generell informieren. Die Personalkosten werden unterteilt nach festen und temporären Gehaltsbezüglern, sowie nach Führungskräften und

übrigen, von den Unternehmungseinheiten an die Zentrale gemeldet. Ende Jahr erfolgt eine Salärangleichung, wobei die Einflussnahme der Zentrale durch die lokalen Gegebenheiten beschränkt und mehr als allgemeine Kontrolle zu verstehen ist. Der Rahmen der Erhöhungen, Boni etc. wird nicht unwesentlich davon beeinflusst, ob ein Gewinn ausgewiesen werden kann.

Für Führungskräfte wurde in früheren Jahren eine umfassende Nachfolgeplanung betrieben. Da das System zu komplex und aufwendig wurde, ist man davon abgekommen und plant nicht mehr mittelfristig, sondern kurzfristig oder projektmässig.

Auf die Stellenbesetzung nimmt die Konzernleitung in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Vorgesetzten und Personalfachleuten Einfluss bis zur Führungsebene 3 (Geschäftsleitungen der Unternehmungseinheiten). Für die Führungsebene 4 besteht eine Meldepflicht an die Zentrale, falls Leute von aussen eingestellt werden sollen. Der Entscheid behält sich in diesem Fall die Zentrale vor, damit die Möglichkeit bestehen bleibt, diese Stelle mit firmeneigenen Leuten zu besetzen.

Das Personalbeurteilungssystem ist einheitlich durchgesetzt bis Führungsstufe 4. Jeder Führungskraft sind mehrere Ziele vorgegeben, deren Erreichung und Abweichungen mind. einmal jährlich besprochen werden, wobei i.d.R. die zwei nächsthöheren Stufen daran beteiligt werden. Das Instrument der Personalbeurteilung wird als besonders effizient bezeichnet, da es sehr konkret ist und Massnahmen für die persönliche Weiterbildung als auch notwendige Massnahmen für die Unternehmung selbst aufzeigt. Um ein solches Beurteilungssystem konzernweit einzuführen, wurde an den Personalleiterkonferenzen entsprechende Impulse und Empfehlungen von der Personalzentrale an die Tochtergesellschaften abgegeben. Einzelne Gesellschaften haben ein solches Beurteilungssystem bis zum letzten Mitarbeiter ausgebaut.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Vorausgehend wird festgestellt, dass staatliche und gewerkschaft-

liche Bedingungen einer Konzernpersonalpolitik Grenzen setzen. Menschenführung im allgemeinen und Management-Development werden als zentral zu regelnde Bestandteile des Konzernpersonalwesens angegeben, wobei letzteres sich in den vergangenen Jahren besonders stark entwickelt habe.

Die Personalpolitik der einzelnen Gesellschaften, die Personalbeschaffungs-, Nachwuchs-, Personaleinsatz-, Personalerhaltungs-, Konflikthandhabungs- und Mitbestimmungspolitik werden als von den Konzerngesellschaften zu regelnde Bereiche betrachtet.

Personalfreistellungspolitik wird als Angelegenheit der Konzerngesellschaften wie auch der Zentrale bezeichnet.

Allgemein wird eine einheitliche, zentralerarbeitete Konzernpersonalpolitik eher als Vorteil angesehen, weil verhältnismässig viele Angestellte, vorallem des mittleren Kaders, in andere Konzerngesellschaften versetzt werden.

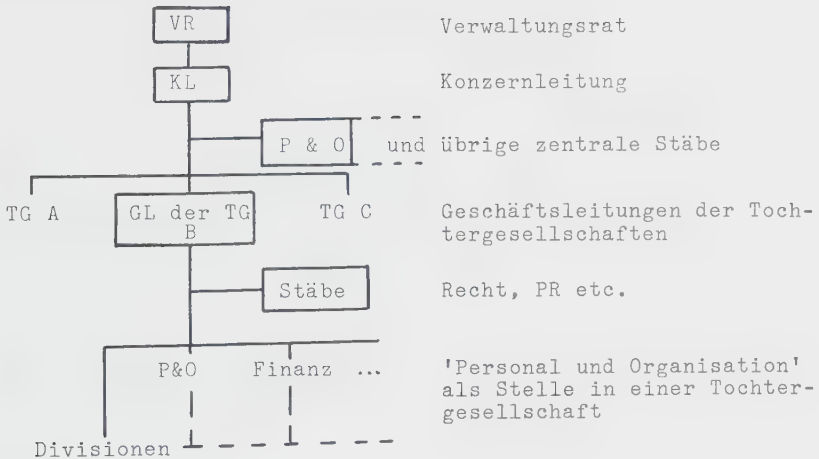
2.1.1.3. Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalfunktion wird von einer zentralen Stelle in der Hauptverwaltung wahrgenommen, die gleichzeitig den Funktionsbereich 'Organisation' betreut.

Entsprechend wird in den grösseren Tochtergesellschaften diese Doppelfunktion in der Stelle 'Personal und Organisation' (P & O) weitergeführt. (Vgl. Abbildung 11)

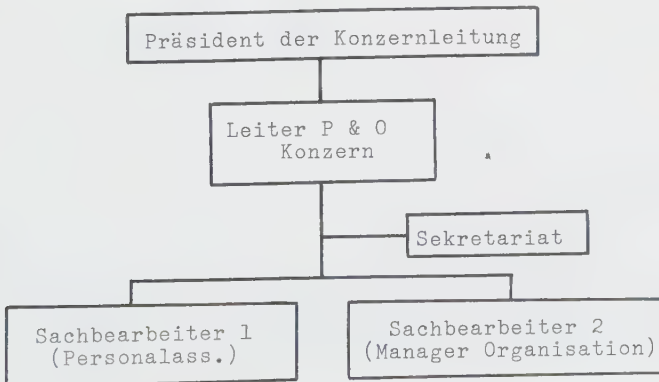
Als zusätzliches Organ im Personalwesen besteht die schon erwähnte P & O-(Personalleiter)-Konferenz, die regelmässig zusammentritt. 'Task forces' werden nicht nur im Personalbereich 'ad hoc' gebildet, sondern in allen Bereichen in denen wichtige Projekte zu realisieren sind.

Abbildung 11:



Die Konzernpersonalzentrale besteht aus vier Personen. Sie ist direkt dem Präsidenten der Konzernleitung unterstellt. Dem Stellenleiter unterstehen zwei Sachbearbeiter und eine Sekretärin. (Vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12:



Die Stelle hat eindeutig Stabscharakter. Sie besitzt kein permanentes, fachtechnisches Weisungsrecht. Nur wenn ein solches zur Durchführung spezieller Aufgaben ausdrücklich delegiert worden ist, können direkte Weisungen erteilt werden.

Die ganze Stelle ist zur Zeit 80 % mit Management-Developmentaufgaben beschäftigt.

Die Aufgaben des Stabchefs ist zweigeteilt:

1. Koordination und Kontrolle der personalpolitischen Bereiche, in welchen mit den Personalleitern der einzelnen Länder zusammengearbeitet wird, Budgetkontrollen sowie Rapportierungen an die Konzernleitung.
2. Gewisse Gesamtverantwortung im Management-Development. Entscheidungsvorbereitung, Durchführung von Massnahmen (inkl. Seminarien) und Kontrollen.

Die wichtigsten Aufgabenbereiche des Sachbearbeiters 1 (Personalassistent) bestehen aus:

- Rekrutierungs- und Betreuungsaufgaben
- Transferadministration
- Administrative Betreuung des sozialen Bereichs
- Betreuung des Personalwesens der Hauptverwaltung

Die wichtigsten Aufgabenbereiche des Stelleninhabers 'Organisation' (Manager Organisation) bestehen aus:

- Reorganisationsprojekte z. B. Personalfreistellung
- Systembearbeitungen z. B. Personalinformationssystem
- 'Job evaluations'-Projekte
- Aufbauorganisationsprojekte
- Büroorganisation in der Hauptverwaltung, Kantine, Hausdienste etc.

Es bestehen keine Absichten das kleine Team des Konzernpersonalstabes quantitativ zu verändern, Dies entspricht einem personalpolitischen Grundsatz der Firma I/A, möglichst wenig Leute dafür qualitativ hochstehende zu beschäftigen.

2.1.2. Konzern I / B

2.1.2.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung I/B beschäftigt mehrere 10'000 Mitarbeiter in anderen Ländern als der Schweiz. Ihre Organisationsstruktur ist dreidimensional und setzt sich zusammen aus verschiedenen Funktionen, Regionen und Produktbereichen.

Der Konzernleitung sind verschiedene Konzernstäbe (Finanzen, F + E, Marketing etc.) unterstellt. Zusammen bilden sie die Hauptverwaltung.

Ein Dokument, das als 'Unternehmungspolitik' bezeichnet werden könnte gibt es nicht. Die Unternehmungspolitik wird von der Philosophie des Managements getragen und kann mit einem Wechsel des Vorsitzenden durchaus ändern. Für praktisch alle Bereiche existieren aber schriftlich festgelegte Strategien und Weisungen. Deren Erstellung erfolgt zentral, wobei aufgrund von Meinungen und Erfahrungen aus den Tochtergesellschaften diese ständig erneuert und verbessert werden.

Wichtigste Instrumente zur Steuerung und Kontrolle der Gesamtunternehmung sind u.a. die Unternehmungsplanung, bestehend aus Budget Mittel- und Langfrist-Planung, ein ausgebautes Reportsystem und eine Stelle 'interne Revision'.

2.1.2.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Ein Dokument, das als 'Personalpolitik' bezeichnet wird, regelt die wichtigsten Bereiche des Personalwesens in seinen Grundsätzen.

In verschiedenen weiteren Dokumenten werden einzelne Bereiche durch spezielle Weisungen und Empfehlungen ergänzt.

Die Erfassung der Ausgangslage erfolgt systematisch über:

- Interne Analysen zur Situation im Personal- und Sozialwesen der einzelnen Tochtergesellschaften.
- Die langfristige Unternehmungsplanung, in welcher ein Kapitel 'human resources' in verschiedenen von der Personalzentrale festgelegten Punkten, eine allgemeine Orientierung über die nächsten fünf Jahre abgegeben wird.
- Anträge, Aenderungsvorschläge etc. der Tochtergesellschaften im sozialen Bereich im Rahmen des Unternehmungsplanungsprozesses.
- Regelmässige Rapporte der Tochtergesellschaften über vorge-sehene Personalbestandesänderung.

Falls individuelle Probleme bis zur Personalzentrale aufsteigen, gelangen sie auf dem Dienstweg (Linie) zu ihr. Generelle Probleme gelangen über die Regionalleiter zur Personalzentrale. Periodisch kommen Geschäftsleitungsmitglieder der Tochtergesellschaften zur Hauptverwaltung, wo je nach vorliegenden Bedürfnissen auch mit der Personalzentrale konferiert wird. Zudem werden Gesprächs-runden durchgeführt, an welchen die Personalleiter einer be-stimmten Region ihre Personalpolitiken und deren Durchführung diskutieren.

Ueber ein Dokument, das weltweite und längerfristige Gültigkeit erhalten soll, findet eine Diskussion mit den Personalchefs der wichtigsten Tochtergesellschaften statt, allenfalls direkt mit den einzelnen Geschäftsleitungen. Die endgültige Entscheidung be-hält sich der Vorsitzende der Konzernleitung vor oder je nach dem, die Regionaldirektionen. Entscheide, welche die Anwendung im einzelnen betreffen, liegen bei den jeweiligen Geschäfts-leitungen der Tochtergesellschaften.

Unter anderem ist es Aufgabe der Personalfachleute der Haupt-verwaltung allfällige Massnahmen im Konzernpersonalwesen vor-zuschlagen und falls diese von den zuständigen Linieninstanzen gebilligt werden, deren Koordination und Durchführung zu über-wachen, wobei zwischen den verantwortlichen Stellen eine enge Zu-sammenarbeit besteht. Rapportsystem und periodische Besuche die-nen dem weiteren Informationsaustausch.

b) Ziele und Ausgestaltung

Als oberste Ziele, die mit der Konzernpersonalpolitik erreicht werden sollen werden angegeben:

1. Die Gleichbehandlung aller in der Unternehmung Tätigen sicherzustellen. Hingewiesen wird vorallem auf die internationalen Kaderleute.
2. Ein Dokument im Personalbereich mit generellen Prinzipien hat ein Image der Firma I/B als Arbeitgeber sicherzustellen, das soweit befriedigend ist, dass der Konzern in personal- und sozialpolitischer Hinsicht auf keine Weise kritisiert werden kann. Wird der Name der Firma I/B mit einem schlechten Arbeitsklima in Verbindung gebracht, so kann sich das auch auf den Verkauf der Produkte auswirken. Damit die Tochtergesellschaften eine Personalpolitik im Sinne der Unternehmungsphilosophie der Konzernleitung betreiben, ist es notwendig gewisse Direktiven und Rahmenbedingungen den Tochtergesellschaften vorzugeben.
3. Ethisches Ziel, im Sinne der Sicherstellung gewisser Minimalanforderungen in einzelnen Sozialbereichen bei den Tochtergesellschaften in allen Ländern.

Grundsätzlich ist es Aufgabe der Konzerngesellschaften eine eigene Personalpolitik zu entwickeln und durchzusetzen. In der Regel sei es jedoch so, dass die Konzerngesellschaften nicht völlig unabhängig eine Personalpolitik verfolgen wollen und daran interessiert sind, die Meinung der Fachleute in der Zentrale zu hören. Zudem muss berücksichtigt werden, dass es sehr kleine Gesellschaften gibt, die keine festgelegte Personalpolitik haben und andere, grosse, deren eigene Personalpolitik dominant ist.

Der Aufbau der verschiedenen Dokumente, welche das Konzernpersonalwesen regeln, sieht wie folgt aus:

An oberster Stelle steht das bereits erwähnte Dokument 'Personalpolitik'. Sein Zweck ist es, den Tochtergesellschaften Prinzipien

und Verhaltensnormen vorzugeben, die nur dann nicht eingehalten werden müssen, wenn Gesetze, Gewohnheitsrechte oder andere zwingende Umstände dies nicht zulassen. In ihr kommt die Philosophie und der Geschäftsführungsstil der Konzernleitung zum Ausdruck. Gleichzeitig werden die Tochtergesellschaften angehalten eine eigene Personalpolitik zu entwickeln im Rahmen der vorgegebenen Grundsätze, welche den lokalen Bedingungen anzupassen sind.

Folgende Bereiche werden in ihren Grundsätzen in diesem Dokument 'Personalpolitik' geregelt:

Bedarfsplanung

im Personalbereich : Hinweise auf Inhalt, Periodizität und Besonderheiten.

Personalwerbung und

- auslese : Vorrang der eigenen Angestellten und Hinweise auf Besonderheiten und Instrumentarium.

Personaleinführung

: Regelung der Verantwortlichkeiten und Hinweise zur stufengerechten allgemeinen Information über die Gesellschaft.

Arbeitsbedingungen

: Vorgabe von Minimalanforderungen an Hygiene und Sicherheit in den Betrieben.

Anstellungsbedingungen,

Entlohnung und Sozialleistungen

: Im Rahmen der ökonomischen Zielsetzungen, Hinweise auf die Anpassung an nationale, lokale und branchengleiche Verhältnisse auf ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem, und andere Rahmenbedingungen, sowie das Verbot der Bezahlung von Löhnen unter dem Existenzminimum. Im Rahmen der sozialen Zielsetzungen, Hinweise zur Einrichtung von Sozialdiensten.

Organisation und Auf-

teilung der Arbeit

: Hinweise zur Motivierung der Mitarbeiter.

Beförderung	: Vorrang des eigenen Personals und Hinweise auf verschiedene Kriterienbereiche.
Personalführung und -motivation	: Anweisungen zum Führungsverhalten.
Ausbildung	: Bejahung einer dauernden Ausbildung der Mitarbeiter. Hinweise auf Ziele und Grenzen.
Management-Deve- lopment	: Hinweise zur Früherkennung und Entwicklung von Kaderleuten.
Entlassung	: Hinweise zur Sicherung der Arbeitsplätze, der Prüfung anderer Möglichkeiten als die Entlassung, Sozialpläne, Berufungs- und Kontrollverfahren, Information von Bezugsgruppen.
Partizipation	: Hinweise zur direkten Partizipation, welche hauptsächlich zwischen Vorgesetzten und Untergebenen möglich ist und zur indirekten Partizipation mittels Information, Konsultation und gemeinsamen sozialen Einrichtungen.
Gewerkschaftliche Angelegenheiten	: Hinweise zur Selbstverantwortung jeder Gesellschaft und zu den Grundsätzen der Anerkennung und Beziehung.

In folgenden Bereichen werden diese allgemeinen Grundsätze durch zusätzliche Dokumente ergänzt:

1. Organisation des Personalwesens : Empfehlungen
2. Personalplanung: Richtlinien für die Schlüsselplanung
3. Arbeitsplatzbewertung: Merkmale und Methoden für Arbeiter, Angestellte und Führungspersonal.
4. Richtlinien der Bewertung von Schlüsselpersonal und internationalem Personal.

5. Handbuch für das internationale Personal
6. Ausbildung: Allgemeine Empfehlungen
7. Management-Development: Plan zur Entwicklung der Kader.
8. Partizipation: Empfehlungen
9. Gewerkschaftsbeziehungen: Empfehlungen

Diese ergänzenden Reglemente und Anweisungen finden wiederum nur dann Anwendung, wenn keine anderweitigen nationalen oder ähnliche Vorschriften bestehen.

Auf die Stellenbesetzung nimmt die Personalzentrale direkt keinen Einfluss. Im allgemeinen sind die jeweiligen Vorgesetzten dafür zuständig. Je nach Niveau der zu besetzenden Stelle, liegt der Entscheid z. B. für die Stelle des Generaldirektors im Lande X beim Vorsitzenden der Konzernleitung und der betreffenden Regionaldirektion. Die Regionaldirektionen sind nur zuständig für die ihnen direkt unterstellten Geschäftsleitungen. Weiter unten liegt die Verantwortung beim lokalen Management.

Eine Ausnahme bildet die Stellenbesetzung des Produktionsleiters einer Tochtergesellschaft. Die Besonderheit liegt darin, dass der Konzernstab 'Technik' personelle Aufgaben wie Beschaffung, Ausbildung und Karriereplanung wahrnimmt, administrativ unterstützt durch die Personalzentrale. In der Praxis entscheidet der Konzernstabstellenleiter 'Technik' über die Besetzung der Stelle des Produktionsleiters.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Grundsätzlich besteht die Notwendigkeit gewisse Richtlinien und Ziele im Konzernpersonalbereich zur Durchsetzung der Konzernpersonalpolitik der Firma I/B zentral zu regeln und vorzugeben (Vgl. Zielsetzungen S.47). In diesem Sinne werden alle aufgeführten Bereiche des Personalwesens (Vgl. Uebersichtsblatt A, Teil b im Anhang S.218) in ihren Grundsätzen weltweit geregelt. Die Detailregelung unterliegt dann weitgehend nationaler und lokaler Verantwortung.

Als Nachteil einer eher zentralen Regelung wird eine gewisse Starrheit und Unflexibilität für die Tochtergesellschaften angegeben. Insgesamt glaubt man jedoch, dass eine einheitliche Konzernpersonalpolitik (i.S. der Unternehmung I/B) für die Gesamtunternehmung jedoch mehr Vorteile als Nachteile bringt.

Hinsichtlich sich stark entwickelnder Bereiche im Konzernpersonalwesen werden zwei Schwerpunkte angegeben:

1. Management-Development:

Bis vor kurzem war der Bereich des Management-Development stark dezentralisiert. Jede Gesellschaft kümmerte sich selbst um Nachfolge und Versetzung. Um die Karrieren von Top-Managern jedoch besser führen zu können, wurde es nötig einzelne Informationen und Entscheide im MD-Bereich bei der Hauptverwaltung zu zentralisieren.

2. Kaderleute:

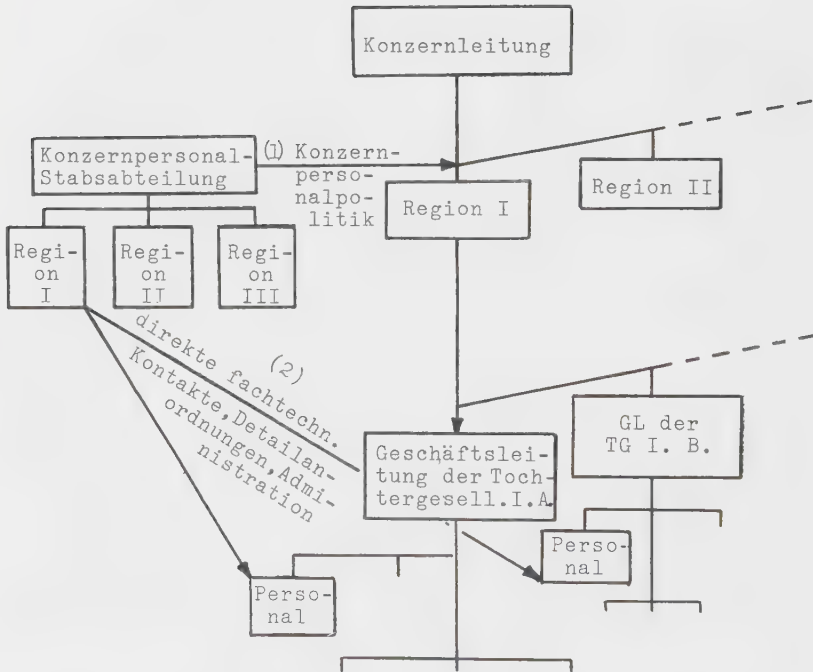
Salärdifferenzen im Kaderbereich gleichen sich auf der ganzen Welt immer stärker an. Einheitliche Salärssysteme wurden deshalb im Kaderbereich entwickelt. In diesem Zusammenhang wurde auf einige generelle Probleme im Führungskräftebereich hingewiesen, wie die zunehmende Frustration von Kaderleuten, die abnehmende Motivation dieser, in Entwicklungsländer zu gehen sowie der gewerkschaftliche Zusammenschluss mittlerer Kaderleute in einzelnen Ländern.

2.1.2.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalzentrale ist als eigentliche Stabsabteilung ausgestaltet, die sich durch Doppelfunktion^a auszeichnet:

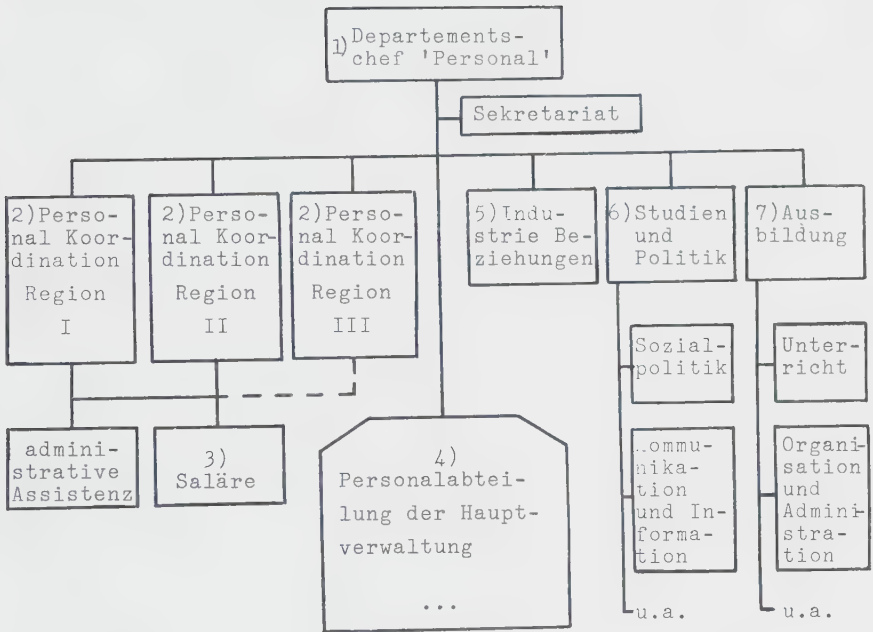
1. Konzernleitung und Regionaldirektionen können der Personalzentrale Koordinations- und Kontrollfunktionen übertragen. (Vgl. Abbildung 13 (1)).
2. Der Personalzentrale kommt Assistenzfunktion zu, die sich ausdrückt in direkten fachtechnischen Kontakten mit den Personalleitern der einzelnen Tochtergesellschaften, wobei wie erwähnt konzernweite Anordnungen über die Linien gehen. (Vgl. Abbildung 13 (2)).

Abbildung 13:



Insgesamt sind in der Personalstabsabteilung der Hauptverwaltung 60 Leute beschäftigt, wovon nicht mehr als 20 mit Konzernpersonalaufgaben beschäftigt sind. Die übrigen bearbeiten Personalaufgaben der Hauptverwaltung (Vgl. Abbildung 14). Die Konzernpersonalzentrale ist insofern regional organisiert, als dass für die Regionen (I - III) drei eigene Abteilungen

Abbildung 14:



bestehen. Sie befinden sich jedoch alle bei der Hauptverwaltung. Die wichtigsten Aufgabenbereiche der einzelnen Abteilungen und Stellen sind:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Departementchef
'Personal' | Vorsitzender mit Linienfunktion innerhalb der Stabsabteilung. Leitung und Koordination der einzelnen Stellen der zentralen Personalabteilungen im Konzernpersonalwesen und im Personalwesen der Hauptverwaltung. |
|----------------------------------|--|

- | | |
|---|--|
| 2. Stellen für
Regionen (I - III) | Beratungs-, Assistenz- und andere Dienstleistungsaufgaben des Konzernpersonalwesens in den Regionen. Enge Zusammenarbeit mit den Regionaldirektionen der Hauptverwaltung. |
| 3. Saläre | Stelle für Studien und Analysen von Salären, insbesondere des Kaders. |
| 4. Personalabteilung
der Hauptverwaltung | Verrichtet alle nationalen Personalaufgaben, die die Hauptverwaltung betreffen. |
| 5. Industriebeziehungen | Beratung und Informierung der Regionaldirektionen und der Technischen Direktion im Bereich der 'Industrial Relations' auf internationaler Ebene. |
| 6. Studien und
Politik | Stellen für Untersuchungen in personalpolitischen Bereichen. Erarbeitung von Grundlageninformationen und neuen Methoden im Konzernpersonalbereich. Beziehungen zu anderen MNU. |
| 7. Ausbildung | Stellen zur Aus- und Weiterbildung im Konzern. Vorsitzender ist der Chef des Ausbildungszentrums bei der Hauptverwaltung. Organisation von ca. 50 Kursen im In- und Ausland. |

Die Stelle für 'Studien und Politik' wurde als eigener Personalaufgabenbereich ausgegliedert. Eine Ausgliederung aus dem übrigen administrativen Bereich wurde notwendig, damit der gedanklichen und recherchierenden Arbeit der Stelle mehr "ungestörte" Zeit zur Verfügung steht.

Innerhalb des Personaldepartments gibt es verschiedene regelmäßig stattfindende Arbeitskonferenzen, u.a. zur Koordination zwischen den Regionen.

Ausserhalb des Personaldepartements existiert ein Komitee 'Management-Development', das aus dem Departementchef 'Personal', den Regionaldirektoren und dem Direktor für spezielle Kaderaufgaben besteht und vier mal pro Jahr zusammentritt. Sie beraten über Beförderungen und Stellenwechsel im Kaderbereich.

2.1.3. Konzern I / C

2.1.3.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung I/C beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Ihre Organisationsstruktur ist nach regionalen Gesichtspunkten aufgebaut. Jedes Konzernleitungsmitglied steht neben einem Stabsbereich einer Region vor.

Die Konzernstäbe sind zu einer rechtlich selbständigen Beratungsgesellschaft zusammengeschlossen, die im Rahmen von Beratungs- und Assistenzverträgen auch gegenüber Dritten Aufträge ausführt.

Verschiedene unternehmungspolitische Grundsätze regeln die Tätigkeit des Konzerns im Ausland. Sie wurden vom Verwaltungsrat erlassen, der ihre Einhaltung überwacht.

Besonderes Gewicht wird auf die Feststellung gelegt, dass die Firma I/C kein zentral gesteuerter Konzern ist mit weltweit gleichen Geschäftsprinzipien. Ein unternehmungspolitischer Grundsatz verlangt eine dezentrale, föderalistische Führung und gesteht den Tochtergesellschaften im Ausland führungs-mässig und wirtschaftlich weitgehende Selbständigkeit zu, nicht zuletzt aufgrund der Natur des Geschäftes, das stark lokal verankert ist. Weitergehende Vorschriften von globaler Gültigkeit bestehen jedoch im Finanz- und Investitionsbereich sowie in der Produktionstechnologie.

Eine ausgebaute Unternehmungsplanung gibt es nicht. Die so benannte Konzernstabstelle befasst sich ausschliesslich mit einzelnen Märkten und nicht mit dem Konzern als Ganzes. Die Zielvorgaben an die Konzerngesellschaften bestehen aus einzelnen Grundregeln und generell formulierten Zielsetzungen.

Die Kontrolle im Konzern ergibt sich aus der Verantwortung der Linienvorgesetzten.

Der Konzern betreibt eine geographisch diversifizierte Beteiligungspolitik nach dem Grundsatz der lokalen Partner-

schaft. In erster Linie wird nationales Personal auf allen Stufen in den Tochtergesellschaften vorgezogen. Der Ausbildung im Konzern wird deshalb besonders grosse Bedeutung beigemessen.

2.1.3.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Basis der Konzernpersonalpolitik bilden die allgemeinen Geschäftsgrundsätze des Konzerns. Aufgrund des darin verlangten dezentralen Führungsstils, gibt es im personalpolitischen Bereich nur wenige und sehr generell gehaltene Grundsätze. Diese werden vom Verwaltungsrat vorgegeben.

Die weitere Konzernpersonalpolitik beruht im wesentlichen auf einem umfassenden Ausbildungskonzept und im Einsatz der internationalen Kaderleute.

Die Initiative zur allfälligen Verbesserung und Detaillierung personalpolitischer Regelungen, kann von der Personalzentrale, den Regionalleitern oder von den Konzernleitungsmitgliedern selbst aus erfolgen. Die Entscheidung liegt im allgemeinen bei der Gesamtkonzernleitung. Eine offizielle Bestätigung durch den Verwaltungsrat ist u.U. notwendig. Für besondere Fälle wird eine sogenannte Personalkoordinations-sitzung abgehalten, bestehend aus den betroffenen Konzernleitungsmitgliedern und Regionalleitern sowie der Personalzentrale. Anordnung und Kontrolle erfolgen über die Konzernleitungsmitglieder entlang der Linien.

Neben den üblichen Arten von Anordnungsmitteln ist die Ausbildung als ein indirektes Anordnungsinstrument von besonderer Bedeutung im Konzern. Ebenso spielt der dauernde formale und informale Erfahrungsaustausch eine wichtige Rolle. Die Personalzentrale hat dabei die Funktion einer Informationsdreh-scheibe.

b) Ziele und Ausgestaltung

Der unternehmungspolitische Grundsatz der koordinierten Dezentralisation im Konzern und der Grundsatz, dass die in den Tochtergesellschaften eingesetzten Mitarbeiter die Nationalität des Standortlandes haben sollen, setzt nach Meinung des Präsidenten des Verwaltungsrates, auf allen Stufen besonders qualifizierte Mitarbeiter voraus. Die auf diesen Grundprinzipien beruhenden Ziele im Konzernpersonalwesen sind:

1. Den technischen und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auf die Dauer sicherstellen, in dem es sich einen hochqualifizierten Mitarbeiterstab durch permanente Aus- und Weiterbildung schafft und erhält.
2. Die Kommunikation in der Unternehmung durch wirksame und gezielte Bildungsarbeit verbessern.
3. Die Kontakte zwischen der Unternehmung, dem Staat und der Umwelt durch geeignete Bildungsmaßnahmen fördern.
4. Ganz allgemein das Verständnis für wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge in unserer Zeit entwickeln und fördern helfen, insbesondere bei seinen Mitarbeitern, der Lehrerschaft aller Stufen und der Jugend.

Diese Ziele bilden die Grundlage für das Ausbildungskonzept des Konzerns, welches im weiteren wie folgt aufgebaut ist:

A) Die Grundsätze der Bildungsarbeit im Konzern. Die wichtigsten Hinweise betreffen folgende Bereiche:

- Die Notwendigkeit gezielter und systematischer Ausbildung.
- Das nahtlose Zusammenwirken von Instruktion und Kommunikation.
- Die Notwendigkeit einer langfristigen Planung und der Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, wie auch der Zielvorstellungen der Mitarbeiter.

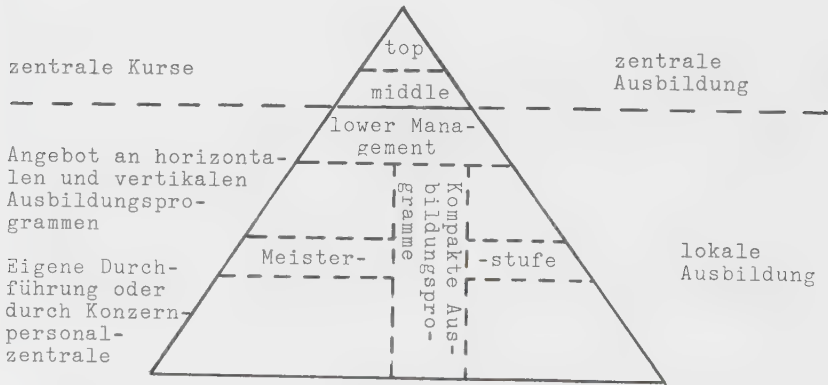
- Das Festlegen von Ausbildungszielen, vorallem in den Bereichen Fachwissen und Arbeitstechnik, Führungs- und Teamverhalten sowie Allgemeinbildung und Persönlichkeitsentwicklung.
- Die didaktische Bildung der Lehrkräfte.
- Die Notwendigkeit einer Erfolgskontrolle.

- B) Organisation der Bildungsarbeit. Grundsätzlich erfolgt die Vermittlung von arbeitsplatzbezogenem Wissen und Können dezentral, wobei die Verantwortung für Planung, Organisation und Durchführung beim obersten Vorgesetzten des Betriebes selbst liegt. Die Vermittlung von branchenspezifischem, funktionsbezogenem und interdisziplinärem Wissen und Können erfolgt zentral, allenfalls regional. (Vgl. 2.1.3.3. Die Konzernpersonalzentrale S.62f)
- C) Aus- und Weiterbildungsziele für die verschiedenen Führungsstufen. Als wichtigstes zu berücksichtigendes Prinzip wird angegeben, dass je höher die Managementstufe und je umfassender die Verantwortung ist, desto mehr treten die Führungsfähigkeiten und die Allgemeinbildung gegenüber fachlichem Spezialwissen in den Vordergrund.
- D) Massnahmen der Aus- und Weiterbildung. Sie bestehen einerseits in einer dezentralen Unterstützungs- und Beratungstätigkeit der Personalzentrale und andererseits in der Durchführung zentraler Kurse für das mittlere und obere Management.

Die Personalzentrale bietet kompakte Ausbildungsprogramme an, mit welchen einzelne hierarchische Stufen (z. B. Meisterstufe) oder vertikal bis zum letzten Mitarbeiter ausgebildet werden kann:

Abbildung 15:

Ausbildungsarten in einer Konzerngesellschaft



Die zentral durchgeführten Massnahmen beinhalten:

- Ein organisatorisches Konzept, das die Information über den Konzern und den Erfahrungsaustausch regelt
- Branchenspezifische Kurse
- Funktionsbezogene Spezialkurse
- Interdisziplinäre Weiterbildungsseminarien
- Einzelausbildung
- Externe Kursbesuche
- Bildungsplanung als Dienstleistung für Gruppengesellschaften und Dritte
- Wirtschaftskurse für die Öffentlichkeit
- Herstellung von Lehrmitteln

Ein fünf Jahresprogramm gibt Auskunft darüber, was der Konzern an zentralen bzw. regionalen Kursen anbietet. Eine Kartei, i. S. eines Ausbildungsplanes für das oberste Kader, gibt Auskunft über die jeweils absolvierten zentralen Kurse. Für jeden einzelnen Kaderangehörigen ist ein zusätzlicher Karriereplan vor-

handen, der von den Linienvorgesetzten in engem Kontakt mit den Betroffenen erarbeitet wird.

Die internationalen Kaderleute werden im Rahmen der Konzernpersonalpolitik als die Uebertrager von speziellem 'know how' (Technologietransfer und Erfahrungsaustausch) und im Rahmen des Management-Development (Bildungsaufenthalte im Ausland) eingesetzt. Insgesamt sind drei Viertel der internationalen Kaderleute Techniker.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Aus der Natur des an den Produktionsstandort gebundenen Geschäftes und aus dem Grundstz der lokalen Partnerschaft (Beteiligungspolitik) wird eine auf Dezentralisation ausgerichtete Unternehmungspolitik betrieben.

Diese Haltung wird auch in der Konzernpersonalpolitik vertreten. Eine einheitliche, zentralgesteuerte Personalpolitik wird abgelehnt. Durch eine Dezentralisation der Personalpolitik könne die Integration der Unternehmung in die sozio-ökonomische Umwelt des Standortlandes und die Ausnutzung der lokalen Gegebenheiten und Ressourcen besser gewährleistet werden. Nachteile wie Schwerfälligkeit und Probleme der Anpassung der Personalpolitik an die verschiedenen Kulturen, Lebensstandards etc. können weitgehend vermieden werden.

Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit geschieht bereichs- und funktionsbezogene sowie interdisziplinäre Wissensvermittlung in zentralen Kursen, Seminarien und Sitzungen. Durch Wechsel der Kursorte und Simultanübersetzung in mehrere Sprachen wird den besonderen regionalen Bedürfnissen der Gesellschaften entsprochen.

Es ist die Aufgabe der einzelnen Gesellschaften ihre Kaderleute in diese zentral durchgeführten Kurse zu schicken.

Im übrigen beruht die Unterstützung im Personalbereich der Tochtergesellschaften durch den Konzern, auf speziellen Aufträgen dieser Tochtergesellschaften an die Konzernpersonalzentrale oder auf Empfehlungen, die von der Personalzentrale abgegeben werden. Als Beispiel sei ein 'sozialpolitisches Konzept' genannt, das speziell für die Betriebe in der Schweiz entwickelt wurde. Anlässlich einer Gruppensitzung wurde den Tochtergesellschaften empfohlen, selbst ein solches für ihre Landesgesellschaften zu entwickeln.

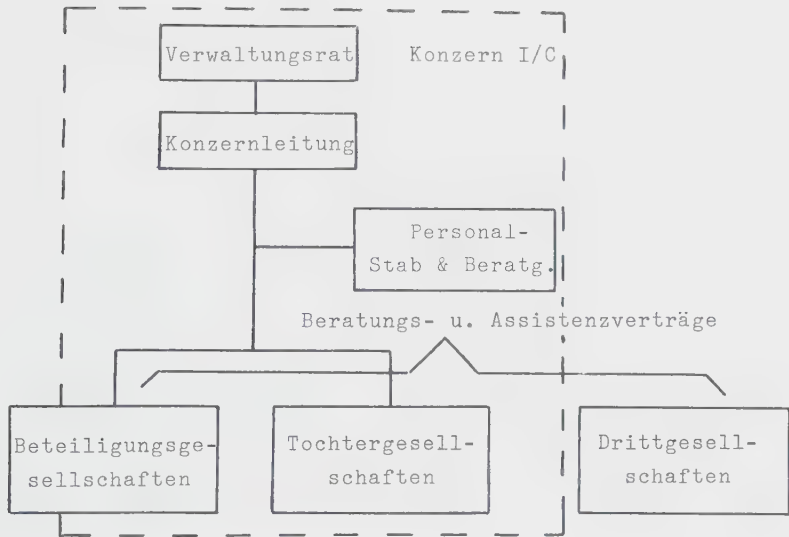
Die internationalen Kaderleute spielen im Zusammenhang mit einer möglichen zentralen Führung eine untergeordnete Rolle, da es sich vorwiegend um technisches Personal handelt, das ausschliesslich in Entwicklungsländern eingesetzt wird, wo Personal dieser Qualität fehlt. In diesem Zusammenhang wurde auf ein Problem hingewiesen, das zunehmende Bedeutung bekommt. Einer Ausbildung auf internationaler Ebene, welche allgemein bejaht wird, steht eine immer grösser werdende Immobilität der Mitarbeiter gegenüber. Es wird immer schwieriger, insbesondere in der Schweiz, Leute zu finden oder zu motivieren ins Ausland zu gehen.

2.1.3.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalfunktion wird von einer zentralen Stelle in der Hauptverwaltung wahrgenommen, die gleichzeitig die Funktionsbereiche Organisation, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit betreut.

Die Personalzentrale zeichnet sich durch ihre Doppelfunktion aus. Einerseits nimmt sie die Funktion eines Konzernstabes wahr und andererseits übt sie Beratungsfunktion aus als Konzerndienstleistungsgesellschaft und als kommerziell tätige Beratungsfirma.

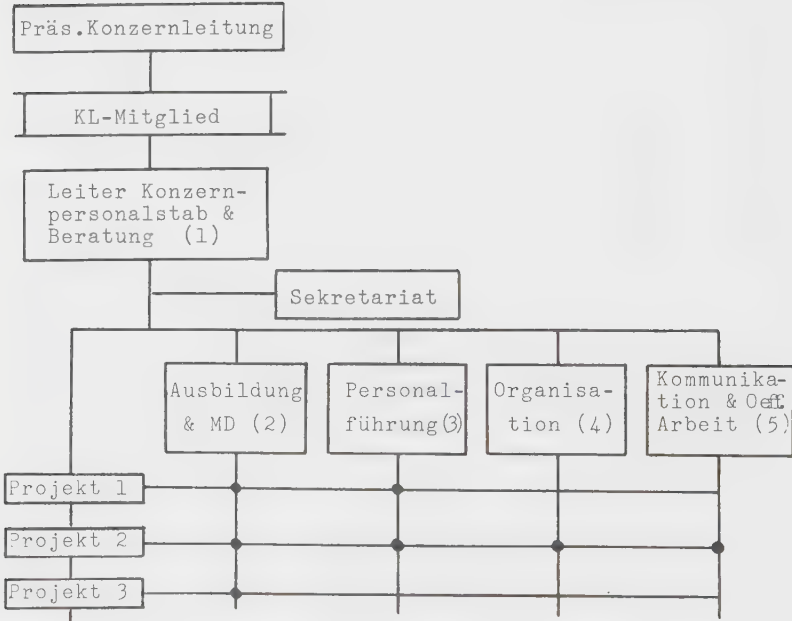
Abbildung 16:



Haupttätigkeit der Personalzentrale ist die Beratung. Entsprechend ist sie intern organisiert. Die Stellen 'Ausbildung & Management-Development', 'Organisation', 'Personalführung' und 'Kommunikation & Oeffentlichkeitsarbeit' sind neben ihrer Tätigkeit im Konzernstab an einzelnen Projekten (Beratungsaufträge) beteiligt. (Abbildung 17).

Abbildung 17:

✦ Kompetenzkreuzung



Insgesamt sind 20 Personen in der Personalzentrale beschäftigt, deren Auslastung vom vorhandenen Auftragsbestand abhängt. Die gesamte Stelle finanziert sich durch externe Beratungsaufträge und den Verkauf von Ausbildungsprogrammen an Dritte praktisch selbst.

- Der Leiter der Personalzentrale (1) ist einem Mitglied der Konzernleitung unterstellt. Seine wichtigsten Aufgabenbereiche sind die Koordination der Stellen (2) - (5), die Behandlung einzelner zentraler Personalprobleme und die Ausarbeitung spezieller Projekte.
- Die Stelle 'Ausbildung & Management-Development' (2) ist verantwortlich für die Ausbildung im Konzern, insbesondere

für die zentralen Kurse, sowie für das Ausarbeiten von MD-Plänen. Hierzu ist folgendes zu ergänzen: Die Verantwortung für die Planung, Organisation und Durchführung von Ausbildungsmassnahmen liegt,

- a) beim obersten Vorgesetzten des Betriebes selbst, für die Vermittlung von arbeitsplatzbezogenem Wissen und Können.
- b) bei den mit der Ausbildung Beauftragten der einzelnen Bereiche, für die Vermittlung von branchenspezifischem Wissen und Können.
- c) bei den Stäben (Technik, Finanz, Planung) für die Vermittlung funktionsbezogenem Wissen und Können.
- d) beim zentralen Personaldienst für die Vermittlung von interdisziplinärem Wissen und Können (Personal, Organisation, Führung usw.)

Die Personalzentrale ist in jedem Fall von den übrigen Stellen (a - c) über auftretende Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse zu informieren um Einheitlichkeit und Wirtschaftlichkeit in der Ausbildungsarbeit sicherzustellen.

- Die Stelle 'Personalführung' (3) betreut das internationale Personal.

- Die Stellen 'Organisation' (4) und 'Kommunikation & Oeffentlichkeitsarbeit' (5) sind in ihren Sachbereichen als Stabs- und Beratungsorgane tätig.

In der Funktion als Konzernstab steht der Personalzentrale nur dann ein fachtechnisches Weisungsrecht zu, wenn es an sie im Rahmen eines Auftrages delegiert wurde. Die Personalzentrale verhandelt dann direkt mit den Geschäftsleitungen und Personalabteilungen der Tochtergesellschaften. In der rein kommerziellen Beratungstätigkeit ist die Personalzentrale weitgehend unabhängig.

2.1.4. Konzern I / D

2.1.4.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung I/D beschäftigt mehrere 10'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Organisatorisch ist sie in verschiedenen Unternehmensbereiche (Divisionen) unterteilt. Konzernleitung und Generaldirektion (erweiterte Konzernleitung ohne Verwaltungsratsdelegierte) sind zwei getrennte Organe. Gemischte Ausschüsse führen die Unternehmensbereiche über Länderorganisationen, welchen die an der Front tätigen einzelnen Gesellschaften angehören. Die Ausnahme bildet eine grosse Konzerngesellschaft im Ausland, die in der Art einer Division direkt der Konzernleitung unterstellt ist. Konzernleitung, Generaldirektion und mehrere Konzernstäbe bilden zusammen die Hauptverwaltung.

Ein Dokument, das als 'Unternehmungspolitik' bezeichnet werden könnte gibt es nicht. Die Unternehmungspolitik wurde in ihren Grundsätzen (Philosophie) vom Präsidenten der Konzernleitung verschiedentlich in Form von Statements, insbesondere dem oberen Kader, bekanntgegeben. Zudem bestehen eine Reihe strategischer Ziele, die in ähnlicher Form einem breiteren Publikum zugänglich gemacht wurden.

In allen wichtigen Funktionsbereichen, wie z. B. im Finanz- und Investitions-, Beschaffungs-, Produktions- und Absatzwesen gibt es weltweitgültige Grundsätze.

Jährliche Budgets und eine rollende Fünfjahresplanung sind weitere Instrumente zur Steuerung des Konzerns.

Die Kontrolle im Konzern erfolgt einerseits über die Linien (Budgetkontrollen, Rapportsystem) und andererseits über ein internes Inspektorat.

Der Konzern verfolgt längerfristig eine Expansionspolitik mit vertikaler Integration. Geographische wie auch branchenmässige Diversifikation stehen dabei im Vordergrund, wobei

eine gewisse Konzentration in einem grossen Industrie-land angestrebt wird.

2.1.4.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Grundlage der Konzernpersonalpolitik bilden einzelne Statements der Unternehmungsphilosophie und einige generell formulierte Ziele im Konzernpersonalbereich. Der Grundsatz der Dezentralisation mit qualifizierten Leuten an der Front und die Ueberzeugung, dass die einzelnen Länder, in denen die Unternehmung tätig ist, zu verschieden sind, als dass allzuviel zentral geregelt werden könnte, beschränken die Einflussnahme der Zentrale auf den Führungsnachwuchs, die Entschädigung der Führungskräfte und die Betreuung der 'Expatriates'.

Die Informationsbeschaffung, die Erarbeitung von Grundlagen und Empfehlungen erfolgt im allgemeinen von den Tochtergesellschaften über die Personalzentralen der Länder an die Konzernpersonalzentrale. Im einzelnen bestehen darüber keine besonderen Regelungen, wobei die Initiativfunktion meistens bei der Konzernpersonalzentrale liegt. Grundsätzliche Entscheidungen im Konzernpersonalwesen werden von der Konzernleitung gefällt, wobei in Fragen der Beförderung und Renumeration von oberem Kader der Verwaltungsrat oder einzelne seiner Mitglieder (Ausschuss) involviert werden. Anordnungen erfolgen, ausgehend von der Konzernleitung, über die Linien. Berichts- und Meldewesen, Personalchefkonferenzen und Besuche bei den Tochtergesellschaften dienen der Kontrolle.

b) Ziele und Ausgestaltung

Der Management Philosophie ist zu entnehmen:

We believe in - The supreme importance of Management

- Dezentralized Management
- Management by good Managers

Strategic objectives number one are:

- to create values, jobs and opportunities
- to serve and be useful to many:
 - shareholders
 - employees
 - clients
 - suppliers
- to be a responsible corporate citizen

Diese Philosophie ist zwar dem oberen Management bekannt, dem mittleren aber nur zum Teil. Allgemein wird das Fehlen von sogenannten 'Management-Guidelines' ¹⁾, die detaillierter und breiter gestreut sind, im Konzern selbst als Mangel empfunden.

Es ist die Regel, dass sich die Zentrale über die in den einzelnen Tochtergesellschaften geltenden Personalpolitiken, resp. Praktiken orientieren lässt und wo angezeigt, über die zuständigen Organe Einfluss nimmt. In bestimmten Sachbereichen will die Zentrale informiert und teilweise in den Entscheidungsprozess eingeschaltet sein. So z. B. über die materiellen Arbeitsbedingungen von Führungskräften und höherem Kader, aber auch darüber, ob die Tochtergesellschaften in den wesentlichen Punkten den Verhaltenskodizes für multinationale Gesellschaften der OECD und des internationalen Arbeitsamtes nachleben. Im Rahmen der jährlichen Budgetierung, Planung und Salärrevision sind Veränderungen bei den Personalbeständen sowie bei den Salären und Löhnen an die Zentrale zu melden. Aufgrund von Informationen betreffend der Höhe, der Teuerung und ihres Ausgleiches an Arbeiter, Angestellte, unteres und mittleres Kader, werden die Anpassungen für die oberen Führungskräfte festgelegt.

Neben einer Transferpolitik und einem 'Policy-statement for expatriates' gibt es ein gut ausgebautes Management-Development-Konzept. Basierend auf einer Management-Development-Strategie sind zur Zeit folgende Instrumente verfügbar:

1) Grundsätze der Unternehmungsführung

- List of senior management members of the group
- Personnel files of senior management members
- Assessment system for senior and middle management members
- vacancy and succession plan
- list of employers with management potential (exceptional talents)
- Development plan: training requirements
 - training programmes
 - other development activities
- recruiting plans

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik
und Aussichten

Menschenführung im allgemeinen, Personalnachwuchspolitik (Kader), Salär- und Sozialleistungspolitik (Grundsatz des "guten Durchschnitts") sowie Personalfreistellungs- und Konflikt-handhabungspolitik (im Sinne der Einhaltung bestehender 'codes of conduct') gelten als zentral bzw. einheitlich zu regelnde Bereiche.

Weltweit gültige 'Management-Guidelines' werden als notwendig erachtet. So heisst es in einem Protokoll: In times of accelerated growth of a corporation, decentralization and diversification of activities, management guidelines could prove a useful tool to ensure a "unité de doctrine" throughout the group.

Grundsätzlich wird eine zentrale Regelung, beschränkt auf wenige Bereiche wie Management-Development, Job rotation, Ausbildungshilfen etc., als Vorteil für den Konzern angesehen. Die Personalpolitik der Tochtergesellschaften, die Entwicklung und Ausbildung im allgemeinen, Personaleinsatz, Mitbestimmungs-, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpolitik werden als lokal zu regelnde Bereiche des Personalwesens angegeben.

Zunehmende Kompliziertheit im Konzernpersonalwesen, die internationalen Gewerkschaften, die verschiedenen 'codes of conduct' sowie ein immer wichtiger werdendes Management-Development bestimmen massgeblich die weitere Entwicklung des Konzernpersonalwesens.

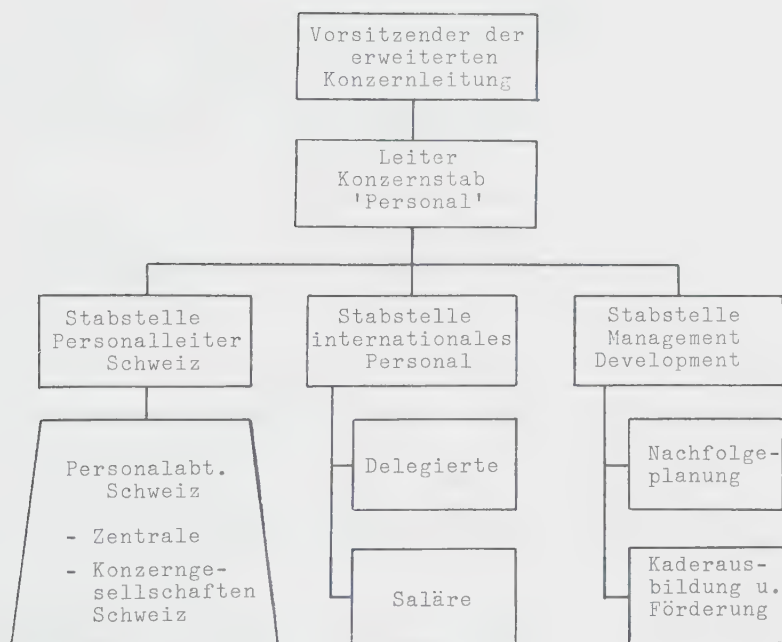
2.1.4.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalzentrale hat eine doppelte Aufgabe zu erfüllen. Einerseits betreut sie das Personalwesen der Hauptverwaltung und koordiniert das Personalwesen der schweizerischen Tochtergesellschaften und andererseits nimmt sie die zentralen Personalaufgaben des Konzerns wahr.

Die Personalzentrale untersteht direkt dem Vorsitzenden der erweiterten Konzernleitung. Die Verbindung der Personalzentrale zu den Personalstellen der Konzerngesellschaften, führt in der Regel über die Länderorganisationen.

Der organisatorische Aufbau der Konzernpersonalzentrale (Stand Ende 1981) besteht aus einer Abteilung für 'Personalaufgaben Schweiz' (16 Personen), einer Stelle für 'internationales Personal' (4 Personen), einer Stelle 'Management-Development' (3 Personen), und dem Management (2 Personen). (Vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18:



Das Organisationshandbuch definiert die Konzernpersonalzentrale wie folgt:

(1) Function

The corporate staff is a function-oriented staff of the group.

(2) Responsibility

The corporate staff communicates knowledge and know-how in its discipline. It surveys the group's proficiency and the activity in its functional area.

(3) Reports to the President of the executive committee.

(4) Main activity

The corporate staff

- establishes the basic factors and policies for the group's planning in its functional area.
- supports and advises the Executive committee as well as the Head Office and front managements in the human resources field.

(5) Authority

The corporate staff has motion authority in its field towards the divisions country organizations and subsidiaries.

Der Stellenbeschreibung des Stabstellenleiters sind folgende wichtige Aufgabenbereiche zu entnehmen:

1. Personal: Zentrale und Konzern

- Unterstützt und berät die Generaldirektion bei der Formulierung der Personalpolitik des Konzerns und der Zentrale.
- Begutachtet generell Vorlagen personellen Inhalts der Konzern-Linieninstanzen (Direktion, Länder und Konzerngesellschaften).
- Unterstützt die Generaldirektion, die Leiter von Gruppenstäben, Bereichen und Sparten in der Anwendung personalpolitischer Richtlinien, z. B. in Fragen der Beschaffung, der Gehaltsfestsetzung und -änderung, der Beförderung, der Versetzung und der Entlassung von Personal.
- Berät die Konzerngesellschaften in Fragen der Personalversicherungen.
- Betreut das Personalwesen in der Zentrale.

2. Management und Organisation Development

- Erarbeitet Konzernrichtlinien für die Laufbahnplanung, Förderung und Entschädigung der Führungskräfte.
- Rekrutiert und fördert Führungskräfte.
- Führt firmainterne Lehrgänge für Führungs- und Kadernachwuchs durch.

- Begutachtet Fragen der Konzernorganisation.

3. Arbeitnehmerbeziehungen

- Unterstützt und berät die Generaldirektion in allen Fragen, die die Arbeitgeber- / Arbeitnehmerbeziehungen im In- und Ausland berühren.
- Studiert und überwacht laufend die Entwicklung des Gewerkschaftwesens weltweit und einzelner für den Konzern wichtiger Gewerkschaften.
- Entwickelt ein Konzept für firmeneigene Verhandlungspolitik.

Der Stellenbeschreibung des Stellenleiters 'Management-Development' sind folgende Hauptaufgaben zu entnehmen:

- Formuliert ein praktisch durchführbares System für die Laufbahnplanung und Förderung der Führungs-, Kader- und Nachwuchskräfte des Konzerns. Hält das System stets auf dem neuesten Stand.
- Ermittelt laufend den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf an Führungs-, Kader- und Nachwuchskräften im Konzern und unterhält vollständige Inventare, Vakanzen und Nachwuchspläne.
- Analysiert laufend die Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse der Führungs-, Kader- und Nachwuchskräfte und schlägt geeignete Ausbildungsgelegenheiten vor.

Der Stellenbeschreibung des Stellenleiters 'Internationales Personal' sind folgende Hauptaufgabenbereiche zu entnehmen:

1. Internationales Personal

- Sammelt und verarbeitet Meldungen über Lebenshaltungskosten- und Salärenwicklung.
- Bearbeitet Beförderungsvorschläge der ausländischen Instanzen und wirkt bei den entsprechenden Salärregelungen mit.
- Nimmt auf Anfrage Stellung zu internationalen arbeitsrechtlichen Fragen.

- Bearbeitet internationale Sozialversicherungsprobleme
- Sorgt für die ordnungsgemässe Abwicklung der Personalangelegenheiten bei Versetzungen.

2. Mitarbeiterbeziehungen

- Sammelt wesentliche Unterlagen über Mitarbeiterbeziehungen (international) insbesondere über:
 - gesetzliche Verpflichtungen der Arbeitgeber
 - Gesamtarbeitsvertragsregelungen
 - Vereinbarungen, Usancen und Gepflogenheiten

Die Stelle 'Personal Schweiz' betreut im wesentlichen die Personalaufgabenbereiche innerhalb der Hauptverwaltung und koordiniert das Personalwesen in der Schweiz.

Entgegen dem allgemeinen Wachstum des Konzerns in den letzten Jahren, hat die Anzahl der Beschäftigten in der Konzernpersonalzentrale abgenommen. Eine Aenderung dieser Tendenz ist nicht zu erwarten, trotz der zunehmenden Bedeutung des Management-Development-Bereiches.

2.2. Gruppe II

2.2.1. Konzern II / A

2.2.1.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung II/A beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Ihre Organisationsstruktur ist als Matrix konzipiert und setzt sich einerseits aus Regionen und andererseits aus den wichtigsten Funktionen zusammen. 'Personal & Organisation' sowie 'Assistent/Sekretär des Verwaltungsrates und des Verwaltungsratsausschusses' sind die einzigen Konzernstäbe.

Die Funktionsleiter, die Vorsteher der Regionen und der Stabstellenleiter P & O bilden zusammen mit dem Vorsitzenden die Konzernleitung.

Der Verwaltungsratsausschuss, bestehend aus den Verwaltungsrats-Delegierten und dem Vorsitzenden der Konzernleitung, bildet das Verbindungsorgan zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung.

Seit kurzem liegt ein Dokument zur Politik und Führung der Gesamtunternehmung vor. Dazu ist zu sagen, dass der Konzern bis ins letzte Jahrzehnt aus sehr unabhängigen Konzerngesellschaften bestand. Erst seit einigen Jahren sind Bestrebungen im Gange, neben dem schon länger etablierten Bereich 'Technik' auch das Finanz- und Rechnungswesen, das Marketing und das Personalwesen besser zu koordinieren.

Es ist ein unternehmungspolitischer Grundsatz, bei vorwiegender Dezentralisation eine leichte Koordination in den wichtigsten Bereichen anzustreben. Die Unternehmung befindet sich in dieser Hinsicht im Aufbaustadium. Zusätzlich geplant oder zum Teil schon verwirklicht ist eine gewisse Vereinheitlichung in einigen Sachbereichen, die aus wirtschaftlichen Ueberlegungen auf Konzernebene koordiniert werden sollen, wie z. B. die Beschaffung von Rohstoffen, die Produktionstechnologie

und teilweise die Absatzpolitik.

Neben den von allen Konzerngesellschaften zu erstellenden jährlichen Budgets gibt es eine Unternehmungsplanung im Sinne eines jährlich stattfindenden mehrtägigen Seminars der Konzernleitungsmitglieder und Generaldirektionen der Konzerngesellschaften, an welchem Zielsetzungen, Teilpolitiken und strategische Pläne besprochen und festgelegt werden.

Die Kontrolle im Konzern erfolgt generell über die Regionalleiter entlang der Linien. Interne Revisionen im Finanz- und Rechnungswesen sowie technische Inspektionen von Produktionsanlagen sind zusätzliche Kontrollmittel.

Unter Berücksichtigung der geographischen Verteilung verfolgt der Konzern einen kontinuierlichen Ausbau seiner Marktpositionen durch Beteiligungen, Lizenzvergaben und stark exportorientierten lokalen Produzenten.

2.2.1.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Das Konzernpersonalwesen der Firma II/A ist im Aufbau begriffen. Die Haltung, dass die Konzernpersonalpolitik eine abhängige Funktion der Unternehmungspolitik ist, welche keine ausgesprochene Zentralisation, sondern nur eine leichte Koordination anstrebt, bildet die Grundlage.

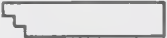
Bis heute sind nur wenige Dokumente und Projekte im Konzernpersonalwesen vorhanden. Das wichtigste Dokument regelt die Kompetenzverteilung zwischen Konzernleitung, Regionenleiter, Leiter der zentralen Funktionen, Stabstellenleiter und Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften in den verschiedenen Sachbereichen des Personalwesens. Hinzu kommen eine standardisierte Personalplanung für die einzelnen Konzerngesellschaften, ein Formular zur Rapportierung der Personalkosten an die Personalzentrale, ein Beurteilungsbogen für Führungskräfte sowie eine Vorlage (Modell) für Stellenbeschreibungen.

Grundsätzlich werden wichtige personalpolitische Fragen, die den Gesamtkonzern betreffen in Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften erörtert. Das Dokument über die Kompetenzverteilungen im Personalwesen entstand anlässlich des obenerwähnten Seminars der Top-Manager. Dem Personalstab kommt i.d.R. Initiativ- und Planungsfunktion zu. Entscheidung, Anordnung und Kontrolle sind je nach betroffener Personengruppe und Sachbereiche unterschiedlich geregelt. (Vgl. S. 78-80).

b) Ziele und Ausgestaltung

Ziel der Konzernpersonalpolitik ist es, die Vorteile des Konzerns auf dem Gebiete des Personalwesens auszunützen. Als Hauptvorteil wird die Möglichkeit der internationalen Versetzungen angegeben. Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein einer aktiven Personalpolitik in den einzelnen Konzerngesellschaften, damit beispielsweise die Besetzung von Kaderpositionen und ihre Salärierung keine zusätzlichen Probleme stellen. Die nationalen Personalpolitiken sind von den jeweiligen Geschäftsleitungen zu beschliessen, welche auch die Verantwortung dafür tragen.

Im folgenden soll eine Uebersicht über die Kompetenzverteilung in den verschiedenen Sachbereichen des Personalwesens gegeben werden. Hierzu sind folgende Erklärungen nötig:

- 'Entscheidung auf 2 Ebenen ( )' bedeutet, dass im jeweiligen Sachbereich immer zwei übereinanderliegende Instanzen gemeinsam entscheiden. Verwaltungsratsausschuss, Konzernleitungsmitglieder, Generaldirektoren der Konzerngesellschaften und Direktoren sind die hier relevanten Entscheidungsebenen.
- 'Planen' heisst auch: Die Personalzentrale ist dafür verantwortlich, dass eine bestimmte Aufgabe gelöst wird (Koordination und Kontrolle). Der Inhalt der Planung ist i.d.R. Aufgabe der Linien
- 'Follow up' bedeutet: Wenn ein Entscheid gefällt wurde, ist die Personalzentrale für das weitere Vorgehen zuständig.
- 'Information passiv' besteht in der einfachen Kenntnissnahme.
- 'Information aktiv' verlangt einen Dialog zwischen den Stellen.

Schematische Darstellung der Sachbereiche und Kompetenzen im Personalwesen des Konzerns II/A

Sachbereiche des Personalwesens	Konzernleitung	Regienerleiter	Führungsstellen des Konzerns			Konzernstab Personal u. Org.	Geschäftsleitung der Konzerngesellschaft.
			Leiter der zentralen Funktionen	Finanzen	Marketing	Technik/Prod	
Personalpolitik - Konzern	1	2	3			4	5
- Konzerngesellschaften	Entscheidung	Mitsprache	← Mitsprache →			Initiative Planung Follow-up / Durchführung Info aktiv Info passiv → Mitsprache	Mitsprache Entscheidung Durchführung
Personalplanung - Direktionsposten individuell	Entscheid auf 2 Ebenen		Mitsprache; nach Funktion und Bedarf			Planung Follow-up	
- Andere Posten, global	(Wird im Rahmen des Budgets getan)						
Personalentwicklg. inkl. Karrierepläne, Nachfolgepläne, Jobrotation, Weiterbildungsprogramme	Entscheidung auf 2 Ebenen		Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			Initiative Planung Koordinieren/ Follow-up	
- Direktionsposten individuell			Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			Info passiv Mitsprache	Durchführung Entscheidung Durchführung
- Andere Posten, global	Info passiv Mitsprache		Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			→ Mitsprache	

Sachbereiche des Personalwesens	Konzernleitung	Führungsstellen des Konzerns					Geschäftsleitung der Konzerngesellschaft.
		Regionenleiter	Leiter der zentralen Funktionen			Konzernstab Personal u.Org.	
			Finanzen	Marketing	Technik/Prod		
	1	2	3			4	5
Personalanstellungen - Direktionsposten - Andere Posten	Entscheidung auf 2 Ebenen		Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			Planung Mitsprache Info passiv	Durchführung Entscheidung auf 2 Ebenen
Personalentlastungen - Direktionsposten - Andere Posten	Entscheidung	Initiative Mitsprache	Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			Mitsprache Info passiv	Initiative Mitsprache Durchführung Entscheidung durch Generaldirektion
Beurteilung von Kaderpersonal: - System - Anwendung - Direktionsposten (Individuelle Beurteilung)	Entscheidung auf 2 Ebenen	Mitsprache	Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			Mitsprache Planung/Koordinieren Info passiv Koordinieren	Entscheidung Durchführung Durchführung
Personalversetzung und Beförderung - Direktionsposten	Entscheidung	Entscheidung auf 2 Ebenen	Mitsprache, nach Funktion und Bedarf			Planung Koordinieren	Durchführung

Jede Gesellschaft hat eine Personalplanung und die Budgetierung der Personalkosten nach einheitlichen Richtlinien zu erstellen. Veränderungen der Anzahl Mitarbeiter und Personalkosten müssen periodisch der Personalzentrale gemeldet werden. Planabweichungen sind zu begründen.

Karriere- und Nachfolgepläne in den Konzerngesellschaften werden für die obersten zwei Ebenen erstellt, auf deren Besetzung die Hauptverwaltung Einfluss nimmt (Vgl. S.78f).

Die Konzerngesellschaften sind verpflichtet eine Beurteilung der Kaderleute periodisch durchzuführen. Der Entscheid, welches Beurteilungssystem angewendet werden soll, liegt beim lokalen Management.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

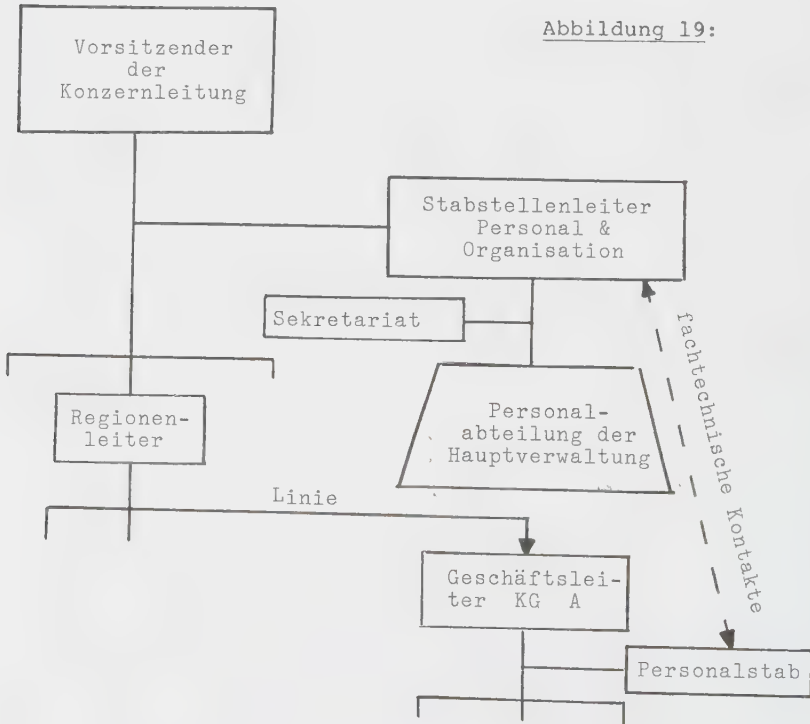
Der Vorteil einer einheitlichen Personalpolitik im Konzern wird neben den Transfermöglichkeiten, allgemein in einer Vereinfachung und besseren Vergleichbarkeit in einzelnen Personalaufgabenbereichen gesehen.

Eine sinnvolle Koordination einzelner Bereiche sei in diesem Sinne eine Notwendigkeit für den Konzern, ohne dabei die grundsätzlich dezentralistische Haltung in Frage zu stellen. Eine zu starke Zentralisation führe unweigerlich zur Wegnahme von Verantwortung und damit zu einer Aushöhlung der lokalen Initiative.

Als Hauptproblem im Personalwesen werden die zunehmenden Schwierigkeiten bei internationalen Versetzungen angegeben. Die Wertvorstellungen der Mitarbeiter hätten sich generell verändert. Karriere stehe nicht mehr an erster Stelle. Es fehle an Risikobereitschaft. Familienleben und Sicherheit gingen im allgemeinen vor.

2.2.1.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Personalzentrale ist eine Stabstelle im Konzern und direkt dem Vorsitzenden der Konzernleitung unterstellt. (Vgl. Abbildung 19).



Das Konzernpersonalwesen wird ausschliesslich vom Stabstellenleiter betreut, ebenso der Bereich 'Organisation'. Ihm unterstellt ist zudem die Personalabteilung der Hauptverwaltung.

Die Verbindung zwischen Personalzentrale und den Personalabteilungen der Konzerngesellschaften kann wie folgt charak-

terisiert werden:

Nach einem positiven Entscheid der Konzernleitung zur Erfüllung einer Aufgabe im Konzernpersonalwesen, nimmt der Leiter der Konzernstabstelle P & O Kontakt auf mit den Regionenleitern und den direkt unterstellten Gesellschaftsleitern der Konzerngesellschaften. Gemeinsam einigt man sich auf das grundsätzliche Vorgehen und die zeitlichen Verhältnisse. Falls notwendig folgt ein weiterer Informationsaustausch zwischen Personalzentrale, den betreffenden Geschäftsleitungen und deren Personalleitern. Alle weiteren Gespräche erfolgen dann direkt zwischen der Personalzentrale und den Personalleitern der Konzerngesellschaften.

Die Aufgaben und Kompetenzen des Stabstellenleiters im Konzernpersonalbereich sind der Spalte 4 S. 78 - 80 zu entnehmen.

Der Aufgabenbereich 'Organisation' besteht im wesentlichen aus Planung, Koordination und Mitsprache bei der Entwicklung von Kaderstellen.

2.2.2. Konzern II / B

2.2.2.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Der Konzern II/B beschäftigt mehrere 10'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Organisatorisch ist er in Einheiten unterteilt, die aus einzelnen grossen oder aus der Zusammenfassung mittlerer und kleinerer Konzerngesellschaften bestehen. Die Leiter jener Einheiten bilden gemeinsam mit dem Leiter einiger Stäbe die Konzernleitung. Die Konzernstäbe sind einzelnen Mitgliedern der Konzernleitung unterstellt. Ständige Ausschüsse auf Konzernebene dienen dem Erfahrungsaustausch und der Koordination in den wichtigsten Funktionsbereichen. Eine horizontale Koordination in gewissen technischen Sachgebieten und Produktbereichen wird von verschiedenen Arbeitsgruppen sichergestellt.

Ein Dokument, das als 'Unternehmungspolitik' bezeichnet werden könnte besteht nicht. Zur Zeit wird in internationalen Management-Seminarien an Vorschlägen für eine globale Unternehmungspolitik zu Handen der Konzernleitung gearbeitet. Der Entscheid, ob eine schriftliche Festlegung erfolgt, soll 1983 fallen. Schriftlich festgehaltene unternehmungspolitische Grundsätze sind nur sektoriell vorhanden. Vorallem in den Bereichen 'technische Führung' und 'Marketing' gibt es zahlreiche, weltweitgültige Strategien und Vorschriften.

Zur eigentlichen Steuerung und Kontrolle des Konzerns dient eine Fünfjahresplanung, in welche alle Konzerngesellschaften integriert sind.

Neben einem gut ausgebauten Konzernrechnungswesen, einer Stelle für interne Revisionen sowie einer zentralen Führung in Technik und Marketing, erfolgt die weitere Kontrolle im Konzern über die verantwortlichen Linienchefs.

Der Konzern verfolgt sei längerem eine Erweiterung seiner multinationalen Tätigkeit durch eine vermehrte Aufnahme der

lokalen Produktion in den Absatzländern zur Sicherstellung der Marktstellung und der Zulieferung von Komponenten.

2.2.2.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Verwaltungsrat und Konzernleitung befürworten eine ausgesprochene dezentrale und föderalistische Führungsstruktur, in der nur gewisse Kompetenzen im technischen Bereich, Marketing und Rechnungswesen zentralisiert sind. Eine umfassende Konzernpersonalpolitik gibt es deshalb nicht.

Die zentrale Regelung von Personalaufgaben beschränkt sich im wesentlichen auf das Management-Development, die Politik für internationale Personaltransfers und einige Grundsätze zur Salärpolitik für Führungskräfte in den Konzerngruppen der mittleren und kleineren Gesellschaften. Für diese Konzerngesellschaften wird zudem eine generelle Hilfestellung durch den Konzernpersonalstab in Personalfragen geleistet. Die Konzerngruppen der grossen Konzerngesellschaften sind dagegen im Personalwesen weitgehend autonom. Von einer eigentlichen Konzernpersonalpolitik und ihrer Entwicklung kann deshalb nicht gesprochen werden, sondern nur von sektoriell, zentral geregelten Bereichen des Personalwesens.

b) Ziele und Ausgestaltung

Das Ziel aller Anstrengungen auf dem Gebiet des Management-Development ist die dauernde Sicherstellung einer effizienten Führung der Konzerngruppen und -gesellschaften in qualitativer und quantitativer Hinsicht auf allen hierarchischen Stufen.

Die Kaderpositionen, die durch das Konzern-Management-Development erfasst werden, sind in enger Zusammenarbeit zwischen Konzernpersonalstelle und der jeweiligen Gesellschaftsleitung festzulegen.

Grundsätzlich ist der Leiter jeder Konzerngruppe oder -gesellschaft für die Durchführung des Management-Development verantwortlich. Im ganzen Konzern sollen dabei soweit als möglich und sinnvoll, die von der Konzernpersonalstelle ausgearbeiteten, standardisierten Instrumente zur Anwendung kommen. Lokale Abweichungen müssen im voraus mit ihr abgestimmt werden. Das Management-Development in den Gesellschaften hat dabei auf folgenden Grundsätzen des Konzerns aufzubauen:

- Wenn immer möglich soll die Rekrutierung von Kaderleuten aus den eigenen Reihen erfolgen.
- Die Anwärter für eine obere Führungsposition haben gewissen Grundanforderungen zu genügen (Nationalität, Fähigkeiten, Qualifikationen etc.).
- Alles vom Management-Development des Konzerns erfasste Führungspersonal ist periodisch durch ihre Vorgesetzten nach Leistung und Verhalten zu beurteilen. Ueberdurchschnittlich qualifizierte Führungskräfte sind der Konzernpersonalstelle zu melden. Sie stellt für die Beurteilung Formulare, Anleitungen und Unterstützung bei ihrer Einführung zur Verfügung.
- Jede Gesellschaft hat eine Liste der in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich neu zu besetzenden Führungspositionen zu erstellen und "àjour" zu halten. Die Führungskräfteplanung steht in direktem Zusammenhang mit der Geschäftsplanung und muss die dort angestrebten Strategien und Zielsetzungen reflektieren.
- In jeder Gesellschaft ist für jede höhere Position eine Nachfolgeplanung durchzuführen. Mindestens fünf Jahre vor dem erwarteten Ausscheiden des Stelleninhabers sollten zwei potentielle Nachfolger bestimmt werden. Unabhängig davon ist für jede Führungsstelle ein Stellvertreter zu bezeichnen.

In der Regel ist es Aufgabe der Konzerngruppen und -gesellschaften, die Kaderausbildung durchzuführen. Die Konzernpersonalstelle kümmert sich zusätzlich um die Weiterbildung der

oberen Führungskräfte im internationalen Rahmen durch:

1. Beratung für internationale Management-Schulen und -Kurse
2. Internes internationales Management Seminar
3. Internes Management-Symposium
4. Einsätze in Auslandsgesellschaften

Ziele und Voraussetzungen der Politik für internationale Personaltransfers werden wie folgt angegeben:

1. Transfer von Technologie und Management Wissen durch Sicherstellung eines fach- und führungstüchtigen Kaders für die Gesellschaft.
2. Deckung des Bedarfs an Führungskräften und Spezialisten aller Richtungen.
3. Stärkung des Konzerndenkens beim Führungspersonal.
4. Vermittlung eingehender Kenntnisse und Verständnis der Probleme auf der internationalen Ebene sowie Entwicklung der Aufnahmebereitschaft für fremde Kulturen, politische Systeme und wirtschaftliche Bedingungen.
5. Garantie dafür, dass sich die transferierten Mitarbeiter als Angehörige des gesamten Konzerns fühlen.
6. Einbeziehung der Transfermöglichkeiten in die Personal- und Management-Development-Planung der Konzerngesellschaften.
7. Systematische Erfassung von Transferposten und -Kandidaten sowie wirkungsvolles Transferverfahren.

Zur Sicherstellung der gleichmässigen Behandlung solcher Auslandsabordnungen hat die Konzernpersonalstelle zusammen mit den Konzerngruppen ein Konzern-Transferreglement ausgearbeitet, das in allen Fällen zur Anwendung gelangen soll.

Die Salärpolitik für Führungskräfte gilt nur für die Konzerngruppen der mittleren und kleineren Konzerngesellschaften, deren Leiter und die nachfolgenden Führungsebenen 2 und teilweise 3.

Als Ziele der Salärpolitik werden angegeben:

1. Möglichst effizienter Einsatz der Personalkosten zur Erreichung der geschäftspolitischen Ziele.
2. Salärgerechtigkeit für die Führungskräfte innerhalb des Konzerns.
3. Finanzielle Grundlage für die Heranziehung tüchtiger Führungskräfte und für deren Mobilität.
4. Der Aufgabe und der persönlichen Leistung entsprechendes Entgelt.
5. Beitrag an die Motivation der Führungskräfte sowie an die Förderung von Leistung und Zusammenarbeit.
6. Grosszügiges Salärniveau, das den Führungskräften einen angemessenen Lebensstandard erlaubt.

Der Primat der Anpassung an die nationalen Märkte steht über einigen weiteren, konkreteren Grundsätzen für die Salärfestsetzung, welche die zu berücksichtigenden Arbeitswert-Anteile (Funktion, Leistung, Laufbahnplanung), die Personen- und Sozialanteile (Dienst- und Lebensalter, Sozialverhältnisse) und die Teuerungs- und Konjunkturanteile (Lebenskosten, Arbeitsmarktlage) näher umschreiben.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Eine zentrale Konzernpersonalpolitik im Sinne einer Rahmengenbung im Personalbereich, wird befürwortet. Die Vorteile werden in einer gewissen Einheitlichkeit der Behandlung von Personalfragen im Konzern gesehen, in einer Sicherstellung des Images des Konzerns als Arbeitgeber und in der Erleichterung der Mobilität von Führungskräften.

Eine weitergehende Zentralisierung und Vereinheitlichung der Konzernpersonalpolitik wird abgelehnt, weil dies ein Abstellen auf extreme Situationen mit sich bringen würde und weil eine solche im Widerspruch zur Unternehmungspolitik stehen würde, die das Dezentralisationsprinzip betont. Es besteht die Auf-

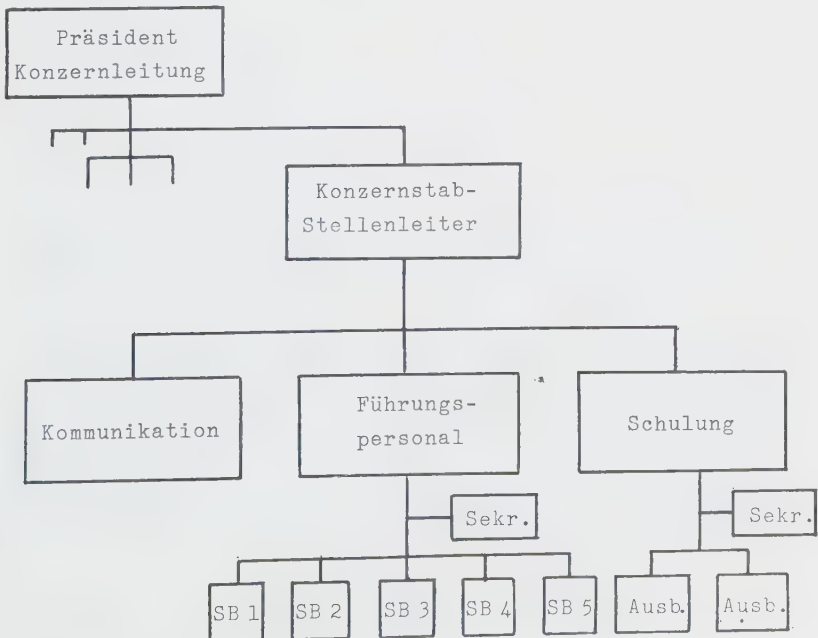
fassung, dass die Mitbestimmungs-, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpolitik lokal zu regeln seien, während einige andere Bereiche des Personalwesens in ihren Grundsätzen durchaus zentral geregelt werden könnten.

Nachwuchs- und Salärpolitik für Führungskräfte haben in den letzten Jahren im Konzern an Bedeutung zugenommen. Ein Ausbau des Aus- und Weiterbildungswesens ist geplant.

2.2.2.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalfunktion wird von einer Stabstelle wahrgenommen, die direkt dem Präsidenten der Konzernleitung unterstellt ist. Neben den Stellen 'Führungspersonal' und 'Schulung' ist eine Stelle für interne und externe Kommunikation angegliedert. (Vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20:



Auf Konzernstufe gibt es keine Komitees oder ähnliche Organe für Personalfragen, sondern international zusammengesetzte Projektgruppen, die nach Erledigung des Auftrages wieder aufgelöst werden (Beispiel: Erarbeitung des Brevier zur Mitarbeiterbeurteilung).

Der Konzernstab hat folgende Hauptaufgaben:

- Die Beratung der Konzernleitung, Konzerngruppen und -gesellschaften in der Auswahl, Beurteilung, Förderung und Ausbildung von Führungskräften.
- Die Entwicklung von wirkungsvollen und soweit nötig, einheitlichen Instrumenten zur Beurteilung und Nachfolgeplanung von Führungskräften sowie die Unterstützung der Konzerngruppen und -gesellschaften bei der Einführung und Anwendung dieser Instrumente.
- Die Koordination und das Treffen von notwendig erscheinenden Massnahmen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, vor allem im internationalen Rahmen, sowie die Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen den für Aus- und Weiterbildung Verantwortlichen der einzelnen Konzerngruppen und -gesellschaften.
- Das Führen eines Verzeichnisses über die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte mit überdurchschnittlichen Qualifikationen und Potential, über Beförderungen sowie die über einen längeren Zeitraum neu zu besetzenden Stellen
- Die Unterstützung von Konzernleitung, Konzerngruppen und -gesellschaften bei der Entwicklung von Strategien, Massnahmen und Stellungnahmen auf dem Gebiet der Personal- und Sozialpolitik, soweit sie über den Rahmen einzelner Konzerngruppen oder -gesellschaften hinausgehen.
- Die Koordination des internationalen Transfers von Führungskräften nach allgemein gültigen und einheitlichen Regeln.

Es gehört zu den Arbeitsgrundsätzen des Konzernstabes, alle Tätigkeiten in engster Zusammenarbeit mit der Linie und den

Personalchefs der Konzerngruppen und -gesellschaften durchzuführen und den Verschiedenheiten nationaler, lokaler, rechtlicher und kultureller Art angemessen Rechnung zu tragen.

Die Hauptaufgabenbereiche des Stabstellenleiters sind:

- Behandlung personalpolitischer Fragen, für einzelne Konzerngesellschaften im Sinne einer Hilfestellung, Management-Development und Nachwuchspolitik im Konzern und Salärpolitik für Führungskräfte.
- Koordination und Erfahrungsaustausch unter den Personalleitern der Konzerngesellschaften.
- Beziehungen nach aussen (Organisation, Wirtschaft, Schulen etc.).
- Behandlung von Rekursen, Beschwerden, Disziplinarfällen und Rückversetzungen.
- Redaktion des Geschäftsberichtes im Personalbereich.

Zielsetzung und allgemeiner Auftrag an die Stelle 'Führungspersonal' ist:

1. Im Management-Development-Bereich für den Gesamtkonzern
 - Einführung und Verwirklichung des von der Konzernleitung verabschiedeten Konzepts 'Management-Development im Konzern II/B'.
 - Konzernweite Kenntnis der Nachfolgebedürfnisse und des Nachwuchs-Potentials für die oberen Führungskräfte.
 - Systematische Nachfolgeplanung für die oberen Führungskräfte.
 - Förderung der oberen Führungs- und Nachwuchskräfte.
 - Unterstützung der Gesellschaften bei der Rekrutierung von oberen Führungs- und Nachwuchskräften sowie zentrale Vermittlung von Führungskräften unter den Gesellschaften.
 - Förderung und Koordination der funktionellen sowie geographischen Rotation der Führungskräfte.

2. Personalleitung für die Konzerngruppen der mittleren und kleineren Konzerngesellschaften.

- Einführung einer modernen und wirksamen Personalpolitik in diesen Konzerngesellschaften (Initiativfunktion) und Unterstützung der Linienstellen bei deren Verwirklichung.
- Beratung und Unterstützung dieser Gesellschaften in Personalbelangen.
- Förderung eines Erfahrungsaustausches in Personalfragen zwischen den Gesellschaften.
- Schaffen von Möglichkeiten für die Ausbildung der Führungskräfte der Gesellschaften, soweit ein Bedürfnis nach gemeinsamer Durchführung besteht, bei Schulungsmassnahmen in Zusammenarbeit mit der Stelle 'Schulung'.
- Beratung und Unterstützung der Linienstellen bei Führungsproblemen.
- Vertretung der Personalbelange bei der Unternehmungsplanung.

Der Stelle 'Führungspersonal' sind 5 Sachbearbeiter zugeordnet. Ihre Hauptaufgabenbereiche sind:

- SB 1 : Salärfragen ohne oberes Kader, Sozialpolitik, Organisationsfragen, Gewerkschaften.
- SB 2 : Einzelne Sachbereiche im Sozialwesen.
- SB 3 : Personalplanung, Rechtsfragen im Personalwesen, Reglemente.
- SB 4 : Personaladministration, Statistik, Anstellungswesen, Personalbewegungen.
- SB 5 : Internes Personal und Einrichtungen.

Die Stelle 'Kommunikation' ist unter anderem verantwortlich für die Herausgabe des Kaderbulletins.

2.2.3. Konzern II / C

2.2.3.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung II/C beschäftigt mehrere 10'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Organisatorisch ist sie dreidimensional aufgebaut. Die erste Dimension umfasst verschiedene Produktbereiche, die zweite die zentralen Funktionen und Stäbe und die dritte die Regionen. Die Leiter dieser Bereiche gehören nicht zur Konzernleitung. Die Ausnahme bilden zwei grosse Konzerngesellschaften im Ausland, die direkt einem Konzernleitungsmitglied unterstellt sind. In die Organisation der Hauptverwaltung des Konzerns ist das Stammhaus weitgehend integriert.

Zur Steuerung und Koordination des Gesamtkonzerns dienen u.a. Unternehmungsgrundsätze, Richtlinien zur Führung und Zusammenarbeit sowie ein Konzept für Konzernbeziehungen, das die Zuständigkeiten und Kompetenzen zwischen Konzerngesellschaften und Hauptverwaltung regelt.

Die Konzernleitung formuliert die Unternehmungspolitik sowie die Führungs- und Organisationsgrundsätze und stellt sicher, dass die Geschäftspolitik der Produktbereiche mit der Gesamtpolitik übereinstimmt. Der Verwaltungsrat genehmigt die Richtlinien der Unternehmungspolitik und die Organisationsstruktur. In allen wichtigen Funktionsbereichen, wie z. B. im Finanz- und Investitionswesen, Beschaffungs-, Produktions- und Absatzwesen, bestehen weltweit gültige Richtlinien und Vorschriften.

Der Konzern verfügt über ein integriertes Planungssystem bestehend aus einer Langfristplanung (Leitbild für Politik und Konzepte) von 10 Jahren, einer Mittelfristplanung von drei Jahren (für mittlere und grosse Konzerngesellschaften) und die von allen Betrieben zu erstellenden jährlichen Budgets.

Das Kontrollsystem im Konzern besteht aus je einer Stelle für Controlling und interne Revisionen, aus den Zielvorgaben an die Führungskräfte in den drei Dimensionen der Organisation und einem Kontrolldienst im technischen Bereich.

Im Sinne einer Ergänzung des Produktionsprogrammes in bisher bearbeiteten Bereichen, verfolgt der Konzern eine kontinuierliche Beteiligungs- und Aquisitions politik.

2.2.3.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Basis der Konzernpersonalpolitik bilden einige wenige, schriftlich festgehaltene, personalpolitische Grundsätze. Einzelne Sachbereiche im Personalwesen sind weltweit geregelt. Dazu zählt das Management-Development, ein Planungs- und Kontrollsystem im Personalkosten- und Informationsbereich, die Beratung, welche je nach Grösse der Konzerngesellschaften unterschiedlich intensiv betrieben wird, die Mitsprache bei der Kaderselektion und Besetzung von Führungspositionen sowie die Betreuung des internationalen Personals.

Die Initiative für allfällige Änderungen und Verbesserungen im personalpolitischen Bereich des Konzerns fällt dem Bereich 'Personal Ausland' zu sowie einem Konzernleitungsausschuss 'Personal', bestehend aus Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitgliedern. Der Konzernleitungsausschuss entscheidet in allen wichtigen personalpolitischen Angelegenheiten. Die Anordnung an die Konzerngesellschaften erfolgt über die Regionalorganisation, die im Rahmen ihrer Steuerungs- und Kontrolltätigkeit ein Auftragsrecht an die interne Revisionsstelle besitzt.

b) Ziele und Ausgestaltung

Als Ziele der Konzernpersonalpolitik werden angegeben:

- Die Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit an Ort und Stelle, d.h. Orientierung an den lokalen Verhältnissen.
- Die Wahrung der Flexibilität im Personalwesen und die Vermeidung von Präjudizierungen.

Die folgenden schriftlich festgehaltenen personalpolitischen Grundsätze bilden die Grundlage für das Personalwesen im Konzern:

1. Die Unternehmung verfolgt eine dezentrale Personalpolitik. Sie richtet sich nach den umweltspezifischen Gegebenheiten eines jeden Landes und innerhalb eines jeden Landes nach den Besonderheiten jeder Region.
2. Verantwortlich für die Gestaltung und Durchführung der lokalen Personalpolitik ist die Gesamtleitung der jeweiligen Unternehmungseinheit.
3. Der Kontakt zu den Gewerkschaften und anderen Arbeitnehmerorganisationen ist Sache des lokalen Managements.
4. Den einzelnen Unternehmungseinheiten wird empfohlen, sich in sozialen und gesellschaftlichen Fragen nicht zu exponieren.
5. Die Hauptverwaltung behält sich ein Mitspracherecht bei der Nomination, der Festlegung der Anstellungsbedingungen der oberen Führungskräfte und bei generellen wichtigen Sozialprojekten vor.
6. Alle Mitglieder der verschiedenen Unternehmungseinheiten sind unter angemessener Berücksichtigung funktionaler und hierarchischer Unterschiede gleichgestellt.

Die Sicherung und Entwicklung des Kadernachwuchses wird als wesentliche Aufgabe der Linienvorgesetzten betrachtet. Die der Konzernleitung direkt unterstellte Stabstelle 'Management-Development' betreut diesen Aufgabenbereich vom Konzern aus.

Hauptverwaltung und Konzerngesellschaften erstellen in periodischen Abständen Management-Development-Pläne u.a. mit Angaben über:

- Vakanzen in den nächsten fünf Jahren beim oberen Kader
- mögliche Nachfolgekandidaten
- Nachwuchskräftepotential
- notwendige Ausbildungsmassnahmen

Auf den daraus abgeleiteten Bildungsbedürfnissen im Konzern basiert ein System von Ausbildungskursen für alle Führungsstufen des Kaderbereichs. Gezielte Kaderrotation und externe Management-Kurse dienen zusätzlich der Förderung und Entwicklung des Führungsnachwuchses.

Die Stelle 'Personal Ausland' überwacht und kommentiert im Planungsprozess die Pläne und Budgets im Personalbereich der Konzerngesellschaften zu Handen der Konzernleitung. Beispielsweise gilt für die Festsetzung der Saläre der Grundsatz, wenn möglich Ausgleich der Inflation. Was real darüber liegt, hängt soweit beeinflussbar von der Ertragslage des Gesamtkonzerns ab. Die Gesellschaftsleiter rapportieren quartalsweise an die Zentrale. Internationales Zahlenmaterial (z. B. des IMF, der UNO, der JLO über Inflationsraten etc.), Berichte der Controlling-Abteilung, eigene Erfahrungen und Dialoge zwischen 'Personal Ausland' und Konzerngesellschaften bilden die Grundlage der Empfehlungen der Stelle 'Personal Ausland' im Planungsprozess zu Handen der Regionalleiter, welche im Falle von kleineren Konzerngesellschaften selber entscheiden und bei grösseren dies an den Konzernleitungsausschuss 'Personal' zur Genehmigung weiterleiten.

Grundsätzlich laufen alle Anordnungen der Konzernleitung über die Regionalorganisationen. Letzten Endes erfolgt die Anordnung im Konzernpersonalbereich über die Regionalleiter der Stelle 'Personal Ausland', die eigentliche Personalzentrale des Konzerns (Vgl. 2.2.3.3. Konzernpersonalzentrale S. 98ff.). Sie besitzt ein Auftragsrecht zu Handen der internen Revisions-

abteilung beispielsweise zur Ueberprüfung der Salärsummen, Versicherungsleistungen, Rückstellungen für die Altersvorsorge etc. Die Prüfung von Abweichungen in den Personalbudgets durch die Stelle 'Personal Ausland', Besuche bei den Konzerngesellschaften und informelle Gespräche dienen der weiteren Kontrolle.

Für die Besetzung von Kaderpositionen ist eine Genehmigung der Konzernleitung notwendig. Die betroffene Gesellschaft stellt nach vorgängiger Absprache mit dem Produktbereichsleiter ein Gesuch an die Zentrale. Nach einer Beurteilung durch die Personalzentrale und die Stelle 'Management-Development' erfolgt die formelle Entscheidung durch den Konzernleitungsausschuss.

Die Einflussnahme der Personalzentrale auf das Personalwesen der Konzerngesellschaften hängt ab von ihrer jeweiligen Grösse. Es können drei Fälle unterschieden werden:

1. Fall : Grosse Konzerngesellschaften
 1. Formelle Genehmigung der Konzernleitung für die Besetzung von Kaderpositionen.
 2. Beurteilung und Kontrolle der Personalbudgets durch die Regionalorganisation.
 3. Zusätzliche Ausbildung im Kaderbereich durch ein Management-Development-Programm des Konzerns.
2. Fall : Mittlere und kleinere Konzerngesellschaften
Zusätzlich zu den Punkten 1 - 3:
 4. Direkte Beratung von Gesellschaftsleitern in Personalfragen durch die Stelle 'Personal Ausland'.
3. Fall : Sehr kleine Konzerngesellschaften ohne eigene Strukturen
Zusätzlich zu den Punkten 1 - 4:
 5. Intensive Betreuung durch die Stelle 'Personal Ausland'. Sie übernimmt umfassende Personalfunktionen.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Eine Konzernpersonalpolitik im Sinne von Rahmenbedingungen für die Personalpolitik der Konzerngesellschaften wird bejaht. Eine zentralistische Konzernpersonalpolitik wird jedoch abgelehnt. Sie brächte Nachteile, wie mangelnde Flexibilität und Orientierung an Maximalwerten mit sich. 'Personalpolitik' wird in erster Linie als Aufgabe des lokalen Managements betrachtet. Die Zentrale behält sich vor, diese auf ihre Vereinbarkeit mit den Grundprinzipien der Unternehmensführung zu überprüfen.

Als Hauptproblem im Konzernpersonalwesen wird die abnehmende Bereitschaft von Mitarbeitern ins Ausland, insbesondere in Entwicklungsländer zu gehen, angegeben. Zur Zeit werden an Verbesserungsvorschlägen auf dem Gebiete der Anstellungsbedingungen, der Ausbildung und Rückkehr gearbeitet.

2.2.3.3. Die Konzernpersonalzentrale

Im Konzern II/C sind mehrere Stellen direkt mit Konzernpersonalaufgaben betraut.

Oberstes Organ ist der Konzernleitungsausschuss 'Personal' der aus Konzernleitungsmitgliedern und Verwaltungsratsdelegierten besteht. Hier werden die grundsätzlichen personalpolitischen Fragen behandelt sowie die Leiter der Produktebereiche, Verwaltungsorgane und Konzerngesellschaften bezeichnet. Die Konzernleitung wird vom Verwaltungsrat ernannt.

Aufgabe der Konzernstabstelle 'Management-Development' ist es, die Nachfolge- und Laufbahnfragen der Kaderleute im Konzern zu koordinieren, die Ausbildungsbedürfnisse zu erkennen und entsprechende Schulungsmassnahmen zu erarbeiten und durchzuführen.

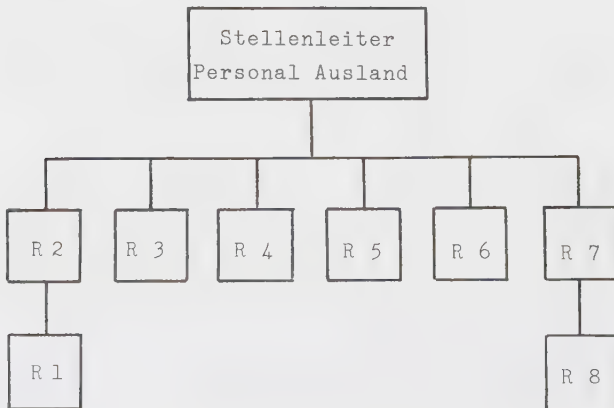
Die Stelle 'Personal Ausland' ist Teil der Regionalorganisation des Konzerns. Grundsätzlich dient sie der Verbindung

zwischen Konzernleitung und Leitern der Konzerngesellschaften. Neben der Beurteilung von Plänen und Budgets zu Handen der Konzernleitung stellt sie sicher, dass die Leiter der Konzerngesellschaften, abgestimmte Stellungnahmen der Produktebereiche und zentralen Funktionen zu diesen Plänen und Budgets erhalten. Von den Konzerngesellschaften projektierte Strukturänderungen und Besetzungen von Kaderpositionen leitet sie als Anträge an den Konzernleitungsausschuss weiter. Zudem hält sie ihn über Geschäftsentwicklungen und wesentliche wirtschaftspolitische Veränderungen in den Regionen auf dem laufenden.

Weitere Komitees oder ähnliche Organe für Personalfragen im Konzern gibt es nicht, jedoch dienen mehrtägige regionale Meetings der Gesellschaftsleiter u.a. der Erörterung personalpolitischer Themen. (Vgl. Abbildung 21).

Die Stelle 'Personal Ausland' besteht aus 9 Mitarbeitern und ist unterteilt in 8 Regionen (Vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22:



Der Stellenleiter 'Personal Ausland' ist dem Leiter der Regionalorganisation unterstellt. Die einzelnen Regionalenleiter R1 bis R8 betreuen die Bereiche:

- Personalbudgetkontrollen
- Internationales Personal (Transfer und Betreuung)
- Personalberatung
- Salärkoordination für internationales Personal

Zudem hat jede Stelle einen zusätzlichen Sachbereich zu bearbeiten, wie externe Kommunikation und Beziehungen, Altersvorsorge, Lebenskostenindizes etc. Generelle Probleme werden in wöchentlichen Sitzungen mit allen Stellen gemeinsam besprochen. Die endgültige Entscheidung liegt beim Stellenleiter 'Personal Ausland'.

2.2.4. Konzern II / D

2.2.4.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung II/D beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Ihre Organisationsstruktur ist nach Regionen unterteilt, die einzelnen Konzernleitungsmitgliedern unterstellt sind, wie auch verschiedene Dienstleistungsgesellschaften und die Konzernstäbe, Konzernleitung und -stäbe bilden zusammen die Hauptverwaltung am Standort des Stammhauses.

Der Konzern besitzt keine schriftlich festgelegte Unternehmungspolitik von globaler Gültigkeit. Jedoch bestehen in den einzelnen Funktionsbereichen spezifisch formulierte und detaillierte Teilpolitiken. Letztlich legt die Konzernleitung die Unternehmungspolitik fest.

In allen wichtigen Funktionsbereichen wie im Investitions- und Finanzwesen, im Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und im gesamten Dienstleistungswesen gibt es zumindest teilweise weltweit gültige Richtlinien und Vorschriften.

Eine eigentliche Unternehmungsplanung gibt es nicht. Alle Konzerngesellschaften haben jährlich ein Dreijahresbudget zu erstellen.

Neben den Linienverantwortlichen sind alle Stäbe, u.a. ein Konzernstab 'Controlling', in ihren Bereichen für die Kontrolle im Konzern zuständig.

Unternehmungspolitisch verfolgt der Konzern einen kontinuierlichen Ausbau seiner Marktpositionen durch Aquisitionen und Joint-Ventures. Längerfristig strebt der Konzern nach einer geographischen Schwerpunktbildung in einzelnen Unternehmungsbereichen, um auf diese Weise eine rationellere Leistungserstellung bei reduzierten Kapazitäten zu erreichen.

2.2.4.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Konzernpersonalpolitik beruht auf einem Dokument das als 'Personalpolitik des Konzerns II/D' bezeichnet wird. Es regelt die grundsätzlichen Zielsetzungen und Verhaltensnormen des Unternehmens auf dem Gebiete des Personalwesens und enthält die wesentlichsten Bestimmungselemente aller Massnahmen, Einstellungen und Haltungen des Unternehmens in Personalfragen.

Die für alle Führungsstufen und -funktionen im Konzern verbindlichen Führungsrichtlinien, regeln mittels verschiedenen, allgemeinen Grundsätzen und Definitionen die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Konzern.

Zusätzliche Richtlinien und Weisungen betreffen einzelne Sachbereiche des Konzernpersonalwesens wie:

- Richtlinien zur Kaderkartei
- Richtlinien zur Beurteilung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften
- Richtlinien für Stellenbeschreibungen
- Weisung für Mutationen (Neuanstellungen, Beförderungen, Entlassungen etc.) im oberen Kader des Konzerns

Kernstück der Konzernpersonalpolitik bildet die kurz vor ihrer Verabschiedung durch die Konzernleitung stehende Kaderpolitik, unter welcher die Planung, Förderung und Bereitstellung von qualifizierten Führungs- und Führungsnachwuchskräften verstanden wird.

Die Initiativfunktion und Planung von konzernweitgültigen, personalpolitischen Richtlinien und Massnahmen liegt i.d.R. bei der Konzernleitung und dem Konzernpersonalstab. Eine feste Regelung gibt es nicht. Der ganze Prozess spielt sich eher informell auf den entsprechenden Ebenen ab. Grundsätzlich liegt jede Entscheidung von personalpolitischen Fragen bei der Konzernleitung, die über die Linien anordnet. Ebenso erfolgt die Kontrolle im Konzern entlang der Linien. Regelmässige Berichte von

Besuchen des Konzernstabstellenleiters bei den Tochtergesellschaften, der Jahresbericht seiner Stelle und u.U. ausserordentliche Berichte an den Präsidenten der Konzernleitung sollen allfällige Massnahmen in Gang setzen.

b) Ziele und Ausgestaltung

Mit der Konzernpersonalpolitik soll der Zweck verfolgt werden, die Mitarbeiter möglichst gerecht zu behandeln und ihre Führung im Unternehmen motivierend und wirksam zu gestalten. Insbesondere soll sie gewährleisten, dass gleichwertige Fälle im Ablauf der Zeit eine analoge Behandlung finden.

Sehr allgemein gehaltene Grundsätze wie z. B. die Respektierung der Würde des einzelnen Mitarbeiters, der Sicherheit und Arbeitshygiene u.a.m. werden aus der langen Tradition der Unternehmung abgeleitet. Weitere Grundsätze ergeben sich, wie es heisst, aus dem internationalen Charakter des Unternehmens wie

- die Heranbildung eines "internationalen Typs" von Kaderleuten
- die internationale Rekrutierung und Ausbildung leitender Mitarbeiter
- die Notwendigkeit der Anpassung an nationale Verhältnisse und Entwicklungen auf rechtlichem, wirtschaftlichem und sozialem Gebiet sowie die Berücksichtigung dieser Fakten im Bemühen, gewisse Probleme konzernweit einer harmonisierten Lösung zuzuführen.

Im speziellen Teil des Dokumentes 'Personalpolitik des Konzerns II/D' werden generelle Hinweise gegeben zu:

1. Arbeitsorganisation
2. Personalbeschaffung
3. Interner Stellenwechsel
4. Beförderungen
5. Beurteilung von Mitarbeitern
6. Ausscheiden von Mitarbeitern

7. Förderung des Führungskaders
und der Nachwuchskräfte
8. Aus- und Weiterbildung
9. Löhne und Gehälter
10. Information
11. Soziale Vorsorge
12. Unfallverhütung
13. Beziehungen zu den Sozialpartnern

Diese Konzernpersonalpolitik, so wird in der Schlussbemerkung erklärt, soll Ausgangspunkt und Richtschnur für die Formulierung detaillierter personalpolitischer Zielsetzungen in den einzelnen Konzerngesellschaften im In- und Ausland sein. Sie hält sich inhaltlich bewusst an die Grenzen des konzernweit Realisierbaren in der Meinung, dass besondere örtliche Verhältnisse, Traditionen und Entwicklungen in der Personalpolitik, der für ihren Geschäftserfolg eigenverantwortlichen Konzerngesellschaften, Berücksichtigung finden sollen.

Die im Entwurf vorliegende Kaderpolitik basiert auf der oben beschriebenen Konzernpersonalpolitik. Ziel der Kaderpolitik ist es, ein qualifiziertes Kaderpotential zu halten, das bei planmäßigen Vakanzen stets eine Auswahl an Kandidaten ermöglicht und bei unvorhergesehenen Ausfällen mindestens einen gangbaren Ersatz bereit hält. Die Reserve soll jedoch aus Kostengründen und zur Vermeidung von qualitativer Unterbeschäftigung sparsam gehalten werden. Eine Konzerngesellschaft, die dauernd Probleme hat mit der Besetzung von Führungsstellen und oft an den externen Personalmarkt gelangen muss, was u.U. mit zusätzlichen Risiken und Kosten verbunden sein kann, verfüge mit Sicherheit über ein ungenügendes Management-Potential.

Die Kaderpolitik umfasst 3 Kategorien von Führungsstufen:

- Die oberste Führungsebene (Konzernleitung)
- Die Direktionsbereiche und Gesamtleitungen der Konzerngesellschaften (Kaderstufen 1 - 3)
- Potential an Führungsnachwuchs, vorallem in gut geführten Konzerngesellschaften

Für alle 3 Ebenen müssen sogenannte Massnahmenpläne entwickelt werden. Sie bestehen im wesentlichen aus einem Entwicklungsplan und den typisierten Laufbahnvarianten.

Der Entwicklungsplan bezweckt die individuelle Förderung der betroffenen Nachwuchskräfte. Er kann 'Job-Rotation', Zuweisung von Sonderaufgaben, Ausbildung ausserhalb der Arbeit u.a.m. vorsehen.

Die typisierten Laufbahnvarianten zeigen die idealen alters- und ausbildungsmässigen Voraussetzungen sowie Art und Dauer der Laufbahnstationen, die als optimale Wege zu den höheren Führungspositionen angesehen werden.

Für die zweite und dritte Ebene der Führungsstufen sind Stellenbeschreibungen und Qualifikationssysteme in Verbindung mit Karrieregespräche zusätzliche Elemente bei der Realisierung der Massnahmenpläne.

Die wichtigsten Informationen über Führungskräfte und Schlüsselstellen werden zentral durch die Kaderkartei erfasst. Sie besteht aus:

- Organigramm der Konzerngesellschaften
- Schlüsselstellenkatalog mit entsprechenden Stellenkarten, Angaben über Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil, Name des Stelleninhabers, des Stellvertreters und der möglichen Nachfolger.
- Personalinformationskarten, mit persönlichen Daten, Ausbildung, berufliche Erfahrung u.a.m.
- Personalplankarten, mit Angaben über durchgeführte Führungsgespräche, Entwicklungspläne, Entwicklungsfähigkeit und -richtung.

Der Kaderbedarfsplan ergibt sich aus der Fragestellung nach der Zusammensetzung einer Geschäftsleitung in den nächsten fünf bis zehn Jahren. Er wird jährlich pro Konzerngesellschaft und für den Konzern als Ganzes erstellt.

Die Nachfolgeplanung wird aufgrund der Organigramme erstellt. Für jede Stelle sollen zwei mögliche Nachfolger be-

stimmt werden.

Bei der Besetzung von Führungspositionen in einer Konzerngesellschaft, nimmt das entsprechende Konzernleitungsmitglied unter Beizug des Konzernstabchefs 'Personal' auf die Stufen 1 bis 3 Einfluss. Das lokale Management stellt Antrag zur Genehmigung an das jeweilige Konzernleitungsmitglied. Falls kein qualifizierter Kandidat zur Verfügung steht wird nach eingehender Informationsbeschaffung und laufendem Dialog mit dieser Konzerngesellschaft, durch den Konzernpersonalstab intern, allenfalls extern, ein Kandidat gesucht. Grundsätzlich wird bei einer Nomination eine Entscheidung immer zu Dritt gefällt, das heisst für einen Gesellschaftsleiter durch den Vorsitzenden der Konzernleitung, das betroffene Konzernleitungsmitglied und dem Konzernpersonalstabchef, für die Stufen 2 und 3 durch das betroffene Konzernleitungsmitglied, dem Konzernpersonalstabchef und dem Leiter der Konzerngesellschaft.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Es wird darauf hingewiesen, dass 'Personalpolitik' immer ein leistungsorientierter Begriff sein sollte. In diesem Sinne werden die personalpolitischen Grundsätze des Konzerns als zu allgemein, schlecht quantifizierbar und deshalb als wenig wirksam erachtet. Die Personalpolitik einer Unternehmung dürfe nie durch die berühmte "rosarote Brille" betrachtet werden, den nur eine ertragsstarke Firma könne sich eine wirkungsvolle Sozialpolitik leisten.

Eine einheitliche Konzernpersonalpolitik auf der Grundlage allgemeiner Grundsätze wird befürwortet. Hingegen müsse alles was den vertraglichen Bereich im Personalwesen betreffe national geregelt werden. Eine Konzernpersonalpolitik zur Verwirklichung der 'unité de doctrine' im ganzen Konzern könne deshalb nur aus 'Kaderpolitik' bestehen.

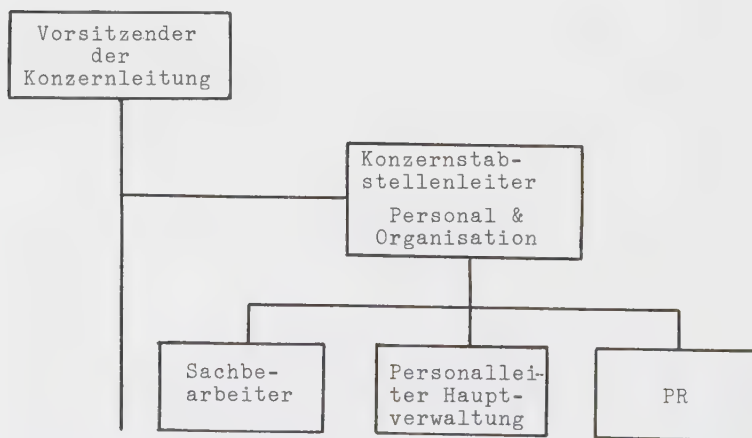
Für die Zukunft wird im Konzernpersonalbereich die Notwendig-

keit gesehen, die nationalen Elemente im Personalwesen bewusst zu unterstützen und zu fördern.

2.2.4.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalzentrale besteht als Konzernstab 'Personal & Organisation'. Sie ist dem Vorsitzenden der Konzernleitung direkt unterstellt. (Vgl. Abbildung 23)

Abbildung 23:



Neben dem Bereich 'Konzernpersonal' betreut die Stelle die Bereiche 'Organisation' und 'Public Relations'.

Hauptzweck und Verantwortungsbereich der Stelle werden wie folgt beschrieben:

- Konzernweite Einflussnahme in Fragen des Einsatzes, Aufbaus und Ersatzes von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften der oberen und mittleren Kaderkategorien.

- Beratung der Konzernleitung in der Konzernorganisation. Koordination einer konsequent durchzuführenden EDV-Politik des Konzerns.
- Koordination einer konsequent durchzuführenden PR-Politik des Konzerns.

Die Sachaufgaben im Personalbereich sind:

- Aufbau und Erhalt der Kaderkartei
- Pflege des Management-Potentials im Konzern und der Führungsstabilität in den Stäben und Gesellschaften durch Einflussnahme auf die Auswahl und Entwicklungsprogramme.
- Beschaffung von Kaderleuten von aussen im Auftrag der Konzernleitung zur Ergänzung des Management-Potentials im Konzern.
- Sicherstellung der Personalverwaltung in der Zentrale und konzernweit für die Führungskräfte auf Direktionsstufe bezüglich Vertragswesen, Salär- und Vorsorgepolitik.
- Planung und Abwicklung von Personaltransfers zwischen den Konzerngesellschaften.
- Unterstützung der Konzernleitung bei der Planung und Bereitstellung von Verwaltungsräten der operativen Konzerngesellschaften.

Der Leiter der Stabstelle sieht seine Aufgabe im wesentlichen in der periodischen Analyse und Beurteilung der Führungssituation (Stabilität und Führungsorganisation) im Konzern. Dabei bestehe ein Hauptproblem darin, die mittel- und langfristigen Aspekte bei Personalfragen in Konkurrenz zu den Massnahmen von nur kurzfristigem Nutzen für den Konzern zu vertreten.

Die Stelle 'Personal & Organisation' hat eindeutig Stabscharakter, wobei mit der Verabschiedung von Projekten durch die Konzernleitung, ein fachtechnisches Weisungsrecht delegiert werden kann, beispielsweise für die Datenerhebung der Kaderkartei.

Der Personalleiter der Hauptverwaltung ist neben der Führung der Kaderkartei verantwortlich für die Koordination des Personalwesens der Konzerngesellschaften in der Schweiz.

Der Sachbearbeiter ist zuständig für die Sekretariatsarbeiten und Verwaltung innerhalb der Stelle.

Der Stelle 'Public Relations' sind verschiedene PR-Aufgaben des Konzerns übertragen.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass die Aufgaben des Managements im Personalwesen immer verwandter werden mit Kommunikations- und PR-Aufgaben. Public-Relations sei eine systematische Angelegenheit und die Beherrschung der "Sprache nach aussen" eine Notwendigkeit jeder Gesellschaft im Konzern.

2.2.5. Konzern II / E

2.2.5.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Die Unternehmung II/E beschäftigt mehrere 10'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Die Unternehmung ist in Produktebereiche und Funktionen gegliedert sowie nach geographischen Gesichtspunkten (Länder) organisiert. Die Leiter der Produktebereiche und die Funktionenleiter bilden zusammen mit dem Vorsitzenden die Konzernleitung. Diesem sind die Geschäftsleiter der Konzerngesellschaften direkt unterstellt sowie die Leiter verschiedener Subkonzerne. In die Hauptverwaltung des Konzerns ist das Stammhaus weitgehend integriert.

In den formulierten und publizierten Unternehmungsleitsätzen kommt eine auf das Dezentralisationsprinzip ausgerichtete Haltung des Verwaltungsrates zum Ausdruck. Die Unternehmungspolitik in den einzelnen Bereichen wird von der Konzernleitung festgelegt.

Mit Ausnahme der Forschung, die mehrheitlich zentral betrieben wird, gibt es in allen wichtigen Funktionsbereichen wie z. B. im Finanz- und Investitionswesen, in der Technik, z. T. im Beschaffungswesen und im Absatzbereich Grundsätze und Direktiven zur Steuerung des Konzerns.

Jährliche Budgets aller Konzerngesellschaften und eine Fünfjahresplanung für jeden Produktebereich und jede Funktion bilden die Basis des Planungssystems.

Die Kontrolle im Konzern erfolgt zusätzlich durch eine Stelle für interne Revisionen und einen technischen Dienst zur Ueberprüfung der Sicherheit der Produktionsanlagen.

2.2.5.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Unternehmung II/E verfolgt eine völlig dezentrale Konzernpersonalpolitik. Von einem eigentlichen Aufbau oder Entwicklung kann deshalb nicht gesprochen werden.

Die zur Verfügung stehenden Instrumente im Konzernpersonalwesen sind ein 'Reporting Manual' für den Personalbereich, ein Vertragset für 'Expatriates' und eine Nachwuchsplanung bis zur dritten hierarchischen Stufe in den Konzerngesellschaften auffünf Jahre hinaus. Ein eigentliches Management-Development-Konzept ist erst im Aufbau begriffen. Gesellschaften, die schon ein weiterentwickeltes Management-Development betreiben (vorallem in den USA) werden in das internationale Konzept vorerst nicht miteinbezogen.

b) Ziele und Ausgestaltung

Den Unternehmungsleitsätzen, die für alle Konzerngesellschaften, deren Organe und Mitarbeiter, als verbindlich erklärt wurden, sind folgende Statements, die den Personalbereich betreffen, zu entnehmen:

Die Firma II/E will

- für die Weiterbildung der Mitarbeiter günstige Voraussetzungen schaffen und die Ausbildung eines qualifizierten Nachwuchses in den für den Konzern wesentlichen Berufen fördern;
- eine Entlohnung der Mitarbeiter, die leistungsgerecht ist;
- andere Leistungen ausrichten, welche im Rahmen der unternehmerischen Möglichkeiten der wirtschaftlichen und sozialen Umwelt Rechnung tragen;
- mit den Mitarbeitern und ihren Vertretern das offene Gespräch pflegen.

Jede einzelne Konzerngesellschaft ist verantwortlich für die gesamte Personalpolitik in ihrer Unternehmung. Der Konzern will keine weitergehenden personalpolitische Grundsätze in die meist organisch gewachsenen Personalpolitiken der Konzerngesellschaften hineintragen. Durch die Möglichkeit einer völligen Anlehnung an die lokalen Gegebenheiten und Arbeitsmärkte, soll die Konkurrenzfähigkeit der Konzerngesellschaften im Personalwesen sichergestellt werden. Dies gilt für alle Personalkategorien mit Ausnahme der von der Schweiz aus entsandten 'Expatriates', wobei es ein personalpolitisches Ziel ist, diese lokal gleichzubehandeln wie gleichgestellte einheimische Mitarbeiter.

Nur in einzelnen Fällen werden Koordinationsaufgaben zentral wahrgenommen. Beispielsweise bei der Koordination der Arbeitszeiten verschiedener Betriebe eines Landes, wobei darauf geachtet wird keine Präjudizien zu schaffen. Zudem wurden die 'codes of conduct' der OECD und ILO an alle Geschäftsleitungen verteilt mit der Verpflichtung, diese als minimale Anforderung in ihren Personalpolitiken zu berücksichtigen.

Die Frage nach der Kompetenz der Zentrale im Personalwesen ist nie entschieden worden. Bei wichtigen grundsätzlichen Änderungen in der Personalpolitik befragen die Konzerngesellschaften die Zentrale, weil hier die Fachspezialisten sind. Es entsteht ein Dialog zwischen Geschäftsleitung der Konzerngesellschaft und der Zentrale. Der Entscheid liegt letztlich bei der Geschäftsleitung, sofern keine grösseren finanziellen Mittel freigesetzt werden müssen. Aus wirtschaftlichen Gründen dürfen Versicherungsabschlüsse der Konzerngesellschaften nur nach Kontaktnahme mit der Hauptverwaltung getätigt werden.

Die Konzernleitung behält sich das Recht vor, auf die Besetzung der Führungspositionen der obersten drei hierarchischen Stufen einer Konzerngesellschaft Einfluss zu nehmen.

men. Der Gesellschaftsleiter wird von der Zentrale eingesetzt. Für die dem Gesellschaftsleiter direkt rapportierenden Leute (Finanzchef, technischer Leiter etc.) ist die Zentrale in das Ausleseverfahren miteinzubeziehen. Die Konzernpersonalzentrale ist die Koordinationsstelle. Sie überprüft allfällige Möglichkeiten der Besetzung, eingereichte Unterlagen und Referenzen etc. Jährlich müssen die Bestandeszahlen der Mitarbeiter und die Personalkosten an die Zentrale gemeldet werden. Ebenso alle Vereinbarungen mit Gewerkschaften und gesamtarbeitsvertragliche Regelungen etc.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Die Dezentralisation der Konzernpersonalpolitik wird aus der Unternehmungspolitik abgeleitet, welche die Selbständigkeit der Konzerngesellschaften in den Vordergrund stellt. Darum existiere keine schriftliche Konzernpersonalpolitik. Auch soll keine solche etabliert werden, da kein Führungsanspruch im personalpolitischen Bereich bestehe. Unter diesem Gesichtspunkt könnten auch nur sehr allgemeine Unternehmungsgrundsätze für den Personalbereich entstehen, wie sie kürzlich publiziert worden seien.

Der untere Rahmen der lokalen Personalpolitik bilden die 'codes of conduct', der obere Rahmen die materiellen Möglichkeiten.

Gewisse Überlegungen zur vermehrten Zentralisation im Personalwesen sind gemacht worden. Jedoch würde eine solche, die Wegnahme von Verantwortung in den Konzerngesellschaften mit sich bringen, was nicht angestrebt wird. Zudem müsste mit entsprechenden, zusätzlichen Kosten gerechnet werden u.a. für den Ausbau des zentralen Stabes, die unter diesen Umständen nicht gerechtfertigt wären.

Von zunehmender Bedeutung im Personalwesen des Konzerns werden die Bereiche Hygiene und Arbeitsplatzsicherheit gesehen.

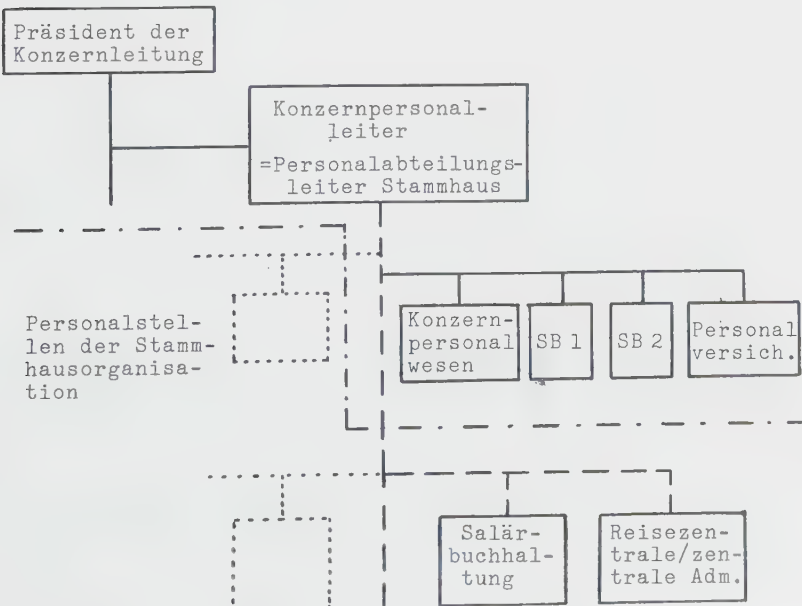
Vermehrte zentrale Information und Ausbau des Sicherheitsdienstes werden als notwendig erachtet.

Im Bereich der international tätigen Gewerkschaften besteht das Bedürfnis nach einem besseren Informationsdienst betreffend Forderungen und Erfahrungen mit internationalen Arbeitnehmerorganisationen.

2.2.5.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalstellen sind in der Stammhaus-Personalorganisation integriert. Sie sind dem Leiter der Personalabteilung des Stammhauses unterstellt, der gleichzeitig die Funktion des Konzernpersonalleiters ausübt.

Abbildung 24:



In diesem Rahmen gibt es eine Konzernstabstelle 'Personal', bestehend aus dem Stellenleiter, drei Stellen für verschiedene Konzernpersonalaufgaben, eine Stelle für Personalversicherungsfragen im Konzern sowie eine Vermischung mit einzelnen Stellen des Stammhauses, wie Salärbuchhaltung, Reisezentrale und andere administrative Aufgaben. Der Stabstellenleiter rapportiert direkt dem Präsidenten der Konzernleitung (Vgl. Abbildung 24 S. 115).

- Die Beratung der Konzernleitung in Personalfragen und die Koordination u.a. bei Stellenbesetzungen und Salärfragen von Kaderleuten, sind die Hauptaufgabenbereiche im Konzernpersonalwesen des Stellenleiters.
- Der Aufgabenträger der Stelle 'Konzernpersonal' überwacht das 'Personal-Reporting', beschafft und vermittelt Informationen über Lohnniveaus, gewerkschaftliche Forderungen usw., macht Quervergleiche.
- Zwei Sachbearbeiter betreuen die 'Expatriates' und Administration im Konzernpersonalbereich.

Zusätzliche Komitees oder ähnliche Organe auf Stufe Konzern, die Personalfragen behandeln, gibt es nicht. Jedoch werden Seminarien durchgeführt, an denen Konzernleitungsmitglieder, Gesellschaftsleiter und der Konzernpersonalleiter teilnehmen, um u.a. personalpolitische Themen zu erörtern. Ebenso finden Seminarien der Personalleiter im Konzern statt, allerdings nicht regelmässig.

Solange das Dezentralisationsprinzip im personalpolitischen Bereich des Konzerns vorherrscht, werde es keine wesentlichen Änderungen der Anzahl Stellen im Konzernpersonalwesen geben. Allenfalls ist ein Ausbau im Ausbildungsbereich möglich.

2.3. Gruppe III

2.3.1. Konzern III / A

Der Konzern III/A beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Die Unternehmung besitzt keine Konzern-Personalzentrale und ist noch nicht soweit, ein Konzept für eine konzernweite Personalpolitik ausgearbeitet und verfeinert zu haben. Die Personalabteilungen der Hauptbeteiligungen haben vorderhand weitgehende Freiheit für ihre Politik. Zwischen den Personalabteilungen findet hingegen ein intensiver Meinungsaustausch statt, in den die Konzernleitung bis jetzt nicht eingegriffen hat. ¹⁾

1) Diese Unternehmung wurde nicht weiter befragt
vgl. S. 32

2.3.2. Konzern III / B

2.3.2.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Der Konzern III/B beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Seine organisatorische Struktur ist in Hauptproduktebereiche gegliedert. Ueber sie wird Einfluss auf die Konzerngesellschaften genommen. Die Produktebereichsleiter, die Leiter der Bereiche Finanzen und Administration sowie der Vorsitzende bilden zusammen die Konzernleitung. Einzelnen Konzernleitungsmitgliedern sind zusätzlich Stäbe unterstellt. Das Konzernmarketing ist regional organisiert und koordiniert die einzelnen Bereiche im Marketing auf horizontaler Ebene. Konzernführung und Konzernstäbe sind weitgehend in die Organisationsstruktur des Stammhauses integriert.

Für den Gesamtkonzern gibt es ein schriftlich festgelegtes unternehmungspolitisches Konzept bestehend aus allgemeinen Zielsetzungen und obersten Grundsätzen.

In allen Funktionsbereichen, ausser der Forschung, die zentral betrieben wird, gibt es allgemeingültige, von der Konzernleitung verabschiedete Teilpolitiken, die durch einzelne Sachbeschlüsse ergänzt werden.

Monatliches Berichtswesen, jährliche Budgets und eine rollende Dreijahresplanung dienen der weiteren Steuerung des Konzerns.

Die Kontrolle erfolgt im wesentlichen über die Bereichsleiter entlang der Linien mittels Zielvorgabe. Kennzahlen, Budgetkontrollen u.a.m. sowie ein internes Revisorat sind zusätzliche Kontrollinstrumente.

Der Konzern verfolgt eine ausgeprägte Diversifikationspolitik nach Produkten, Dienstleistungen und Abnehmerindustrien, sowie nach geographischen Absatzmärkten.

2.3.2.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die obersten Grundsätze des Konzerns enthalten die wichtigsten Ziele und Mittel im personalpolitischen Bereich der Gesamtunternehmung. Hinzu kommen verschiedene Regelungen und Vorschriften in gewissen Sachbereichen des Personalwesens.

Die Führungsrichtlinien sind für alle Mitarbeiter des Konzerns verbindlich. Die allgemeinen Führungsgrundsätze des Konzerns, einzelne Führungsmittel sowie Hinweise zum Führungsverhalten sind deren Inhalt. Das Organisationshandbuch und das Vorgesetztenhandbuch, das in erster Linie für das Stammhaus gilt und eine Anleitung zum Personaleinsatz, Qualifikationen etc. gibt, aber in ähnlicher Form auch in den anderen Konzerngesellschaften vorhanden ist, sind weitere Hilfsmittel.

Das 'Management-Development' wird als ein zentral zu regelnder Sachbereich angegeben, ebenso die internationalen Versetzungen und einzelne Versicherungsfragen im Personalbereich.

Die Konzernleitung legt die Personalpolitik des Konzerns fest. Die Initiative, die Planung und Entwicklung liegt i.d.R. beim Konzernstab 'Personal'. Die Führung erfolgt grundsätzlich über die Bereichsleiter und die nachfolgenden Linieninstanzen, die Personalzentrale überwacht und berät aus fachtechnischer Sicht.

b) Ziele und Ausgestaltung

In den obersten Grundsätzen des Konzerns heisst es u.a.:
Das Ziel der Firma III/B besteht darin,

- den Mitarbeitern eine zufriedenstellende, berufliche Tätigkeit zu übertragen und sie in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern.

Um dies zu erreichen, wird die Personalpolitik konsequent darauf ausgerichtet, auf allen Stufen überdurchschnittliche Mitarbeiter heranzuziehen, die sich durch wirtschaftliches Denken und soziales Verhalten auszeichnen. Umgekehrt sollen sich die Mitarbeiter in ihrer Arbeitsumwelt physisch und psychisch wohlfühlen.

Auswahl und Ausbildung des Kaders erfolgen nach objektiven Kriterien, nach Fähigkeit und Persönlichkeit. Es gibt keine Vorrechte der beruflichen Vorbildung und der Nationalität.

Die Finanzen des Unternehmens bilden ein unteilbares Ganzes. Sie werden dort eingesetzt, wo sie zur Erfüllung wirtschaftlicher Ziele erforderlich sind, ungeachtet der Vermögensverhältnisse der einzelnen Konzerngesellschaften.

Kompetenz und Verantwortung für die operativen Aufgaben werden nach unten delegiert; die Zuständigkeit für geschäftspolitische Entscheidungen wird hingegen zentralisiert.

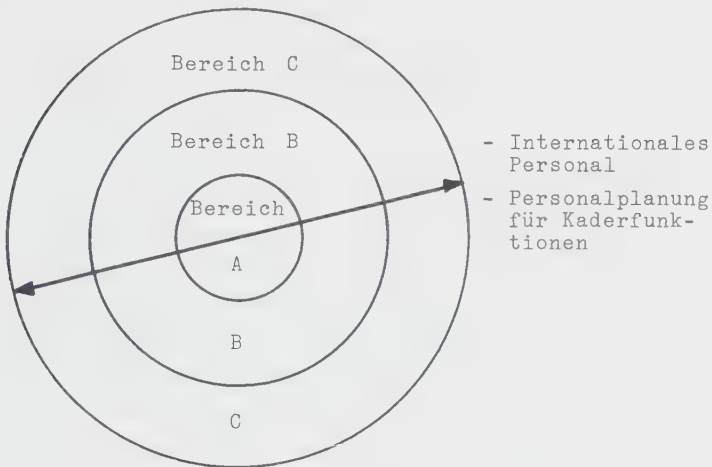
Das Informationswesen soll soweit ausgebaut werden, dass das Unternehmen in seinen Zusammenhängen dem Mitarbeiter transparent wird, dass die grundsätzlichen, wie die operativen Entscheidungen verstanden werden.

Die Ausgestaltung der konzernweiten Personalfunktion besteht in einzelnen personalpolitischen Massnahmen und Koordinationsaufgaben. Die Einflussnahme der Personalzentrale lässt sich in drei Bereiche unterteilen. Sie nimmt quasi mit zunehmender Entfernung der Konzerngesellschaften vom Stammhaus ab.

- Im Bereich A (Schweizerische Konzerngesellschaften) findet eine enge Zusammenarbeit im Personalwesen statt. Die Einflussnahme der Personalzentrale ist entsprechend gross.
- Im Bereich B (umliegende Länder) findet eine Koordination mit den Personaldiensten der Konzerngesellschaften statt.

- Im Bereich C (übrige) erfolgen nur noch Stellungnahmen zu bestimmten Sachfragen.
- Zentral gesteuert, quer durch alle Bereiche, wird die Personalplanung für Kaderfunktionen und internationalen Versetzungen (Vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25:



Die Ausbildungskonzepte und -programme werden von der Personalzentrale entwickelt und koordiniert hinunter bis zur Meisterstufe. Sie kommen jedoch nur in den Bereichen A und B zur Anwendung.

Für die damit zusammenhängende Beurteilung von Kaderleuten gibt es ein Beurteilungssystem für das obere und mittlere Kader sowie ein System für das untere Kader und die übrigen Mitarbeiter, wobei letzteres zum Teil durch nationale, gesetzliche Bestimmungen eingeschränkt wird. Das Beurteilungssystem ist nicht nur in der Schweiz sehr weit entwickelt, so

dass i.d.R. bis zum letzten Mitarbeiter im Konzern angegeben werden kann, wie er gefördert werden muss.

In Personalversicherungsfragen wird weltweit eine möglichst gleichwertige Behandlung gewünscht. Entsprechende Projekte sind in Arbeit.

Im Rahmen des Rapportwesens und der Planung sind Personalbestand und -kosten an die Personalzentrale zu melden. Für spezielle Projekte müssen detaillierte Rapporte erstellt werden.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Die Personalpolitik i.e.S. sei in erster Linie Aufgabe der nationalen Gesellschaften. Eine enge Beziehung im Personalwesen unter den schweizerischen Gesellschaften, eine gewisse Koordination mit den Konzerngesellschaften in den umliegenden Ländern und einzelne Stellungnahmen der Zentrale zu bestimmten Sachfragen im Personalwesen der übrigen Konzerngesellschaften wird als sinnvoll und gangbar erachtet. Eine weitergehende Einflussnahme im Personalbereich stösst auf Ablehnung.

Kaderplanung und -förderung sowie die Verstärkung des Auslandspersonaldienstes haben in den letzten Jahren im Konzern an Bedeutung gewonnen.

In der Sozialpolitik der Unternehmung werden in Zukunft nicht etwa Einheitslösungen, sondern vermehrt gleichwertige Lösungen angestrebt.

2.3.2.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalzentrale untersteht als Stabsressort jenem Konzernleitungsmitglied, das für den Bereich 'Administration' verantwortlich ist. Die Konzernpersonalzentrale ist in das Personaldepartement des Stammhauses integriert.

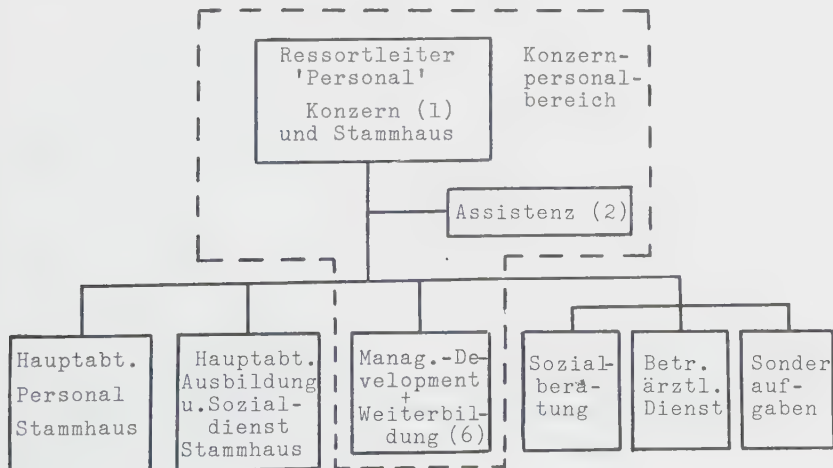
Ihr Leiter steht zugleich dem Personaldepartement des Stammhauses vor. Diese Vermischung von Stammhaus- und Stabsfunktion gilt auch für die übrigen Stellen, die sich mit Konzernpersonalaufgaben befassen. (Vgl. Abbildung 26).

Die verschiedenen Aufgaben der Stellen sind:

Ressortleiter 'Personal' (1)

- Gestaltung und Weiterentwicklung der Personalpolitik
- Fachliche Koordination des Personalwesens im Konzern
- Führungs- und Beförderungsfragen und -grundsätze
- Arbeitgeber-, Arbeitnehmerbeziehungen
- Entwicklung von Konzepten der Personalarbeit, Ausbildung, Sozialaufgaben etc.

Abbildung 26:



Assistenz (2)

- Konzernstabsaufgaben, Auslandspersonaldienst/Stagiaireswesen
- Spezielle Stammhausaufgaben

Management-Development, Weiterbildung (3)

- Entwicklung von Schulungskonzepten
- Ausbildungskoordination im Konzern
- Kaderplanung, Kadernachwuchs- und Kaderschulung
- Sonderaufgaben im Stammhaus

Die Konzernstabstelle 'Personal' besitzt ein fachtechnisches Weisungsrecht gegenüber den Personaldiensten der Konzerngesellschaften, das heisst ihr fachtechnischer Vorgesetzter ist der Ressortleiter 'Personal' (1). Regelmässig finden Konferenzen statt mit den Personalleitern der Konzerngesellschaften aus den Bereichen A und B. Zudem ist der Personalstab in verschiedenen gemischten Gremien des Konzerns, in welchen u.a. Personalfragen erörtert werden, vertreten.

2.3.3. Konzern III / C

2.3.3.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Der Konzern III/C beschäftigt mehrere 1'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Organisatorisch ist er einerseits in mehrere Konzerngruppen unterteilt, welche die Tochtergesellschaften und das Stammhaus umfassen und andererseits ist er nach Produktbereichen gegliedert. Die Vorsteher der Konzerngruppen bilden zusammen die Konzernleitung. Einzelnen Mitgliedern sind zudem verschiedene Konzernstäbe und Produktbereiche unterstellt. Die Konzernhauptverwaltung befindet sich am Standort des Stammhauses.

Der Konzern verfügt über ein schriftlich festgelegtes, unternehmungspolitisches Konzept zur Steuerung des Konzerns. Es besteht aus den allgemeinen Geschäftsgrundsätzen, den Grundsätzen der Führung und den Richtlinien zur Geschäftspolitik. Die Geschäfts- und Führungsgrundsätze sind von längerfristiger Natur und von der Gesamtkonzernleitung verabschiedet worden, währenddem die einzelnen Bereiche der Richtlinien zur Geschäftspolitik vom zuständigen Konzernleitungsmitglied überwacht werden und kurz- bis mittelfristige Änderungen erfahren können.

Kern des integrierten Konzernplanungssystems bilden die Produktbereichspläne, welche sich am übergeordneten Konzern-Geschäftsentwicklungsplan orientieren. Planungsmittel sind eine Langfristplanung über 10 Jahre, eine rollende Fünfjahresplanung in allen Produktbereichen und Konzerngesellschaften sowie das von allen Bereichen und Gesellschaften zu erstellende jährliche Budget.

Die Kontrolle im Konzern erfolgt in erster Linie über Zielvorgaben an die Linieninstanzen und einem ausgebauten Konzernrechnungswesen.

Neben den stark exportorientierten, schweizerischen Konzern-

gesellschaften ist die Unternehmung von einer zunehmenden Auslandstätigkeit gekennzeichnet, bedingt durch einen anhaltenden Zwang zur Aufnahme der lokalen Produktion in den wichtigsten Märkten im Ausland.

2.3.3.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die Konzernpersonalpolitik basiert auf den Richtlinien zur Geschäftspolitik. Die dort festgehaltenen Minimalanforderungen dienen zusammen mit der schriftlich festgelegten Personalpolitik des Stammhauses, die im Sinne einer Empfehlung bzw. als Musterbeispiel in Seminarien verwendet wird, als Grundlagen für die Personalpolitiken der Konzerngesellschaften. Es ist Aufgabe der Personalabteilungen der Tochtergesellschaften eine an ihre Gesellschaft angepasste Personalpolitik zu erarbeiten. Die jeweilige Geschäftsleitung hat eine solche zu verabschieden und durchzusetzen, wobei sie vorgängig dem Vorsitzenden der Konzernleitung unterbreitet werden muss. Ein zentrales Management-Development, einheitliche Beurteilungsrichtlinien, die zentrale Einflussnahme auf die Besetzung von Führungspositionen sowie Richtlinien für das bonusberechtigte Kader dienen der weiteren Steuerung des Personalbereichs im Konzern.

b) Ziele und Ausgestaltung

Als genereller Zweck der Konzernpersonalpolitik wird die Schaffung einer optimalen Uebereinstimmung zwischen den Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter und den aus den Unternehmungszielen abgeleiteten Anforderungen angegeben. Den allgemeinen Geschäftsgrundsätzen sind die Statements zu entnehmen:

- Wir bemühen uns, alle Mitarbeiter gerecht zu behandeln. Jeder soll wissen können, wo er im Unternehmen steht

und wie ihn seine Vorgesetzten beurteilen.

- Gute Leistungen müssen anerkannt werden. Zudem soll der Mitarbeiter gemäss seinen Fähigkeiten gefördert werden.
- Wir stellen Initiative, Ideenreichtum und vernünftige Risikobereitschaft über Perfektionismus und Konformismus. Wir wollen ein Betriebsklima pflegen, das die Bereitschaft zu Änderungen und Neuerungen fördert.
- Wir wollen den Teamgeist, die Arbeitsfreude und die Selbstverwirklichung als Voraussetzung zu echter Zusammenarbeit fördern.

In den Richtlinien zur Geschäftspolitik werden einheitliche Vorgehensweisen in den verschiedenen Sachbereichen des Personalwesens empfohlen und die Organe der Personalpolitik festgelegt.

1. Einstellungen;
Hinweise zur Einführung der Mitarbeiter und Ueberprüfung der Anforderungen.
2. Personaleinsatz;
Hinweise zur Einführung der Mitarbeiter und Ueberprüfung der Anforderungen.
3. Entlohnung;
Hinweise zum Entlohnungssystem
4. Personalgliederung;
Hinweise und Kriterien bei der Personalgliederung
5. Förderung der Mitarbeiter;
Hinweise für Personalentwicklungspläne
6. Ernennungen;
Hinweis auf die Bevorzugung des eigenen Personals; Kriterien der Ernennung und konzernweiten Ausbildung des oberen Kaders.
7. Nachwuchs;
Hinweise zur Nachwuchsplanung
8. Ausbildung;
Hinweise auf die Eigenverantwortlichkeit der Konzerngesellschaften bei der Ausbildung von Mitarbeitern und zur Förderung von internationalen 'Job-Rotation' innerhalb des Konzerns.

9. Austritt;

Hinweise auf Austrittsgespräche und zum Pensionierungs-
alter

10. Organe der Personalpolitik;

- Die Vorgesetzten haben für die Anwendung der Personal-
politik direkt besorgt zu sein.
- Die Personalabteilung der Konzerngesellschaften berät
die Vorgesetzten fachtechnisch und unterstützt sie
mit Dienstleistungen. Sie sorgt für die Ausarbeitung
einer konzerngesellschaftsspezifischen Personalpolitik
und ist zuständig für Personalfürsorge, Wohlfahrt
und Personalunterlagen.
- Stabsabteilung Stammhaus (Vgl. 2.3.3.3. Die Konzern-
personalzentrale S.129ff).
- Konzernstab Management-Development (Vgl. S.129f).

Der Inhalt der Personalpolitik des Stammhauses ist ähnlich
gegliedert, jedoch umfassender und detaillierter ausgestal-
tet. Die verschiedenen Hinweise zum Personalwesen aus den
Richtlinien zur Geschäftspolitik wurden auf die speziellen
Verhältnisse des Stammhauses übertragen.

Die Kaderbeurteilung im Konzern erfolgt aufgrund einer
zentralen Weisung. Das Beurteilungssystem ist konzernweit
vorgeschrieben für die Funktionsstufen 9 bis 6 (oberstes
Kader). Zweck, u.a. die Ermittlung des qualitativen Kader-
potentials und die Informationsbeschaffung zur individuel-
len Laufbahnplanung. Es ist ein Grundsatz, dass jede Beur-
teilung eine Ueberprüfung durch die nächst höhere Stelle
erfährt.

Das Management-Development des Konzerns besteht im wesent-
lichen in der Beratung und Förderung des oberen Kaders auf-
grund der in den Beurteilungsgesprächen festgestellten Be-
dürfnissen und in der Entwicklung und Durchführung zentra-
ler Kurse. Jährlich erscheint ein neues Kursverzeichnis.
Führungsseminarien (Vermittlung der Konzernpersonalphilo-
sophie u.a.m.), technische Seminarien, Verwaltungsseminarien,

Seminarien für Ausbilder u.a.m. werden zentral durchgeführt. Es ist Aufgabe der Konzerngesellschaften ihre Mitarbeiter an diese Kurse zu entsenden. Bestimmte Anwärter sollten gewisse Kurse absolviert haben. An den Führungsseminarien nimmt zuerst das oberste Kader teil, anschließend die zweitoberste Führungsebene usw. Ziel ist es, von oben nach unten alle Führungskräfte im Konzern in ein bis zwei Jahren diesen Kurs durchlaufen zu lassen.

Auf die Anstellung des oberen Kaders (Führungsstufen 9 bis 6) wird zentral Einfluss genommen. Die Anstellung des mittleren und unteren Kaders (Führungsstufe 5 bis 1) ist Aufgabe des jeweiligen Gesellschaftsleiters. Für das obere Kader ist der Bonus ein erheblicher Lohnbestandteil. Seine Verteilung ist in den Richtlinien des Konzerns für das bonusberechtigte Kader geregelt.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

Eine zentrale Konzernpersonalpolitik würde sehr schwerfällig sein und könnte die verschiedenen Nationalitäten mit ihren Besonderheiten zu wenig berücksichtigen. Eine solche wird deshalb abgelehnt. Es sei hingegen sinnvoll gewisse Bereiche, wie z. B. die Kaderschulung zu zentralisieren.

In Zukunft ist eine vermehrt fachtechnische Ausbildung (Elektronik) im Konzern zu erwarten, zudem werde das Finden von ambitionösen Kaderleuten zunehmend schwieriger, da viele ab einem gewissen Niveau "Sättigungserscheinungen" zeigen.

2.3.3.3. Die Konzernpersonalzentrale

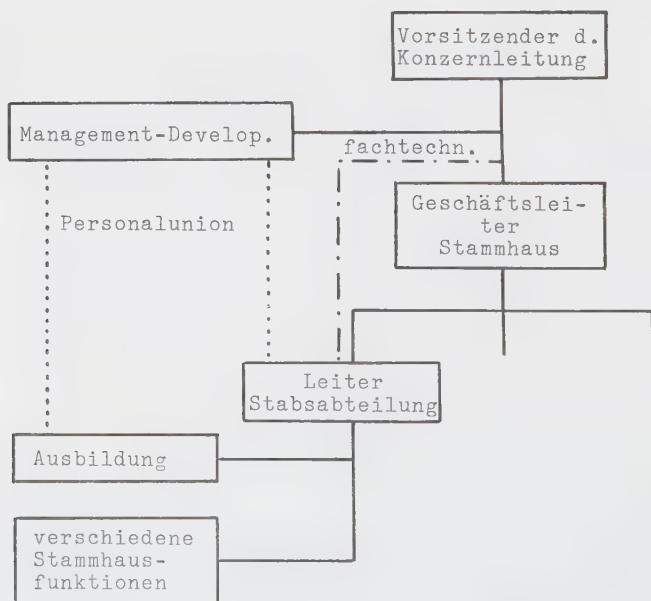
Im Konzern III/C sind zwei Stellen mit Konzernpersonalaufgaben betraut. Die Stabsabteilung des Stammhauses ist zuständig für die konzernweite Koordination der Personalpolitik. Sie ist die eigentliche Zentralstelle für Konzernpersonalfragen.

Der Konzernstab Management-Development stellt im Zusammenhang mit der Entwicklung und Förderung des oberen Kaders zusätzliche Dienstleistungen zur Verfügung.

Die zweifache organisatorische Eingliederung dieser Stellen im Konzern ist durch die Vermischung von Stammhaus- und Konzernstabsfunktionen bedingt. Der Leiter der Zentralstelle für Konzernpersonalfragen ist zugleich Leiter der Stabsabteilung des Stammhauses, der neben verschiedenen Stammhausfunktionen die Stelle 'Ausbildung' angehört, welche die Ausbildung im Stammhaus wie auch das Management-Development des Konzerns betreut.

Der Leiter der Stabsabteilung ist im Rahmen seiner Stammhausfunktionen dem Geschäftsleiter des Stammhauses unterstellt und in der Konzernstabsfunktion dem Vorsitzenden der Konzernleitung (Vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27:



Die Stelle des Leiters der Stabsabteilung hat Dienstleistungscharakter, das heisst auf Anfrage nimmt der Stellenleiter zu Fragen der Konzerngesellschaften Stellung. Unter seinem Vorsitz findet jährlich eine zwei- bis viertägige Konferenz 'Ausbildung und Personal' aller Personalleiter des Konzerns statt. Als ein Problem wird der zurückhaltende Informationsfluss zwischen den Konzerngesellschaften und der Zentrale in Personalfragen angegeben, der darauf zurückgeführt wird, dass die Tochtergesellschaften anschliessend allfällige unangenehme Weisungen über die Linien befürchten.

Die Stelle 'Ausbildung' bzw. 'Management-Development' besteht aus sechs Personen, wovon der Leiter und zwei weitere Mitarbeiter für die Führungsausbildung im Konzern verantwortlich sind, während die übrigen die technische Ausbildung im Stammhaus betreuen und Ausbildungsunterlagen bereitstellen.

2.3.4. Konzern III / D

2.3.4.1. Charakterisierung der multinationalen Tätigkeit

Der Konzern III/D beschäftigt mehrere 10'000 Mitarbeiter ausserhalb der Schweiz. Organisatorisch ist die Unternehmung in einzelne Konzerngruppen unterteilt, welche die verschiedenen Produkte- und Geschäftsbereiche umfassen. Konzernleitung und -stäbe bilden zusammen die Hauptverwaltung.

Der Verwaltungsrat legt die Richtlinien der Unternehmungspolitik und die organisatorische Struktur der Gesamtunternehmung fest. Konzernleitung und Konzerngruppenleiter beschliessen über die in den Konzerngruppen gültigen Unternehmungspolitiken. Auf Stufe Konzern bestehen demzufolge nur wenige allgemeingültige Grundsätze und Richtlinien. Diese sind vorallem im Finanz- und Rechnungswesen, in der Investitions- und Beteiligungspolitik sowie im Bereich der Führung und Organisation zu finden.

Der Konzern verfügt über ein integriertes Planungs- und Kontrollsystem. Eine rollende Langfristplanung über ca. 10 Jahre mit integrierter Fünfjahresplanung und ein Zweijahresbudget sind die Planungsinstrumente. Die Plandaten jeder Konzerngesellschaft werden jährlich zu Gruppenplänen und anschliessend zum Konzernplan zusammengefasst. Ein Dialog zwischen Konzern- und Gruppenleitung führt schliesslich zur Bewilligung des Gruppenplanes, welcher sowohl als Input für die nächste Planung als auch als Auftrag an die Gruppen zu verstehen ist.

Ein ausgebautes Rapportwesen, eine Stelle für interne Revisionen sowie periodisch stattfindende Sitzungen zwischen Konzern- und Gruppenleitung dienen zur weiteren Kontrolle der Gesamtunternehmung.

Der Konzern verfolgt eine ausgeprägte Diversifikationspoli-

tik im Produkte- und Dienstleistungsbereich, u.a. durch Aquisitionen in bestehenden als auch in branchenfremden Bereichen.

2.3.4.2. Die Konzernpersonalpolitik

a) Aufbau und Entwicklung

Die aus der Konzernphilosophie abgeleiteten Grundsätze, die Personalpolitik sei dezentral zu handhaben und habe sich nach den regionalen und branchenüblichen Usanzen zu richten, bilden die Basis im Konzernpersonalwesen.

Im einzelnen sind Führungs- und Organisationspolitik, Schulungspolitik sowie die Sozialpolitik des Konzerns in den Führungs- und Organisationsgrundsätzen sowie im Konzernplan festgehalten, die den Rahmen aller weiteren personalpolitischen Massnahmen in den Konzerngruppen und -gesellschaften verbindlich festlegen.

Von einer eigentlichen Entwicklung der Personalpolitik auf Konzernstufe könne nur bedingt gesprochen werden, weil eine umfassende Personalpolitik erst auf Gruppen- bzw. Gesellschaftsebene entwickelt werde.

Die Personalpolitik des Konzerns besteht somit im wesentlichen aus den Vorschriften zur Personalführung und den dafür einzusetzenden Instrumenten, aus der Planung und Besetzung von höheren Kaderpositionen, in der Durchführung zentraler Ausbildungskurse sowie in der Durchsetzung vergleichbarer Personalversicherungen in den Konzerngesellschaften.

b) Ziele und Ausgestaltung

Eigentliche Ziele im personalpolitischen Bereich auf Konzernstufe gebe es nicht. Allenfalls könnte der in den Führungs-

grundsätzen verlangte kooperative Führungsstil, welcher auf allen Führungsstufen im Konzern verwirklicht werden soll sowie die Minimalanforderungen im Sozialversicherungsbereich der Konzerngesellschaften, dass jeder Mitarbeiter des Konzerns ausreichend in der beruflichen Vorsorge und gegen Invalidität, Tod, Unfall evt. Krankheit versichert sein sollte, als Ziele angegeben werden.

Die folgenden allgemeinen Grundsätze zur Personalführung sind verbindlich für alle Führungsebenen im Konzern:

1. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen sollen von gegenseitigem Vertrauen getragen sein. Der persönliche Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist zu pflegen.
2. Die Mitarbeiter sind in angemessenen Abständen zu qualifizieren.
3. Die Wahrnehmung der Persönlichkeitsphäre und eigenen Interessen soll mittels Aussprache- und Beschwerde-recht sichergestellt sein.
4. Die Mitarbeiter sind in ihrem Arbeitsbereich zu schulen und zu fördern.

Alle Gruppenleiter sind zudem verpflichtet gruppenweit Führungsrichtlinien zu erlassen, u.a. mit folgendem Inhalt:

- Grundsätze in der Führung der Mitarbeiter (z. B. persönlicher Kontakt, Auswahl und Einsatz der Kader, Ausbildung etc.)
- Instrumente und Mittel der Personalführung (z. B. Stellenbeschreibungen, Qualifikationen, Besprechungen, Dank, Anerkennung, Kritik, Beschwerden, Aufsicht etc.)

Die detaillierte und konkretere Ausgestaltung der Führungsrichtlinien liegt im Kompetenzbereich des Konzerngruppenleiters. Sie müssen jedoch zur Genehmigung der Konzernleitung unterbreitet werden.

Die Nachwuchs- und Kaderplanung für das obere Kader erfolgt zentral. Die Einflussnahme der Zentrale auf die Besetzung von Kaderpositionen beschränkt sich auf die Gesellschaftsleiter

und den ihnen direkt Unterstellten in den grösseren Konzerngesellschaften. Auf Vorschlag des Konzerngruppenleiters erfolgt eine Beurteilung und Empfehlung durch den Konzernpersonalchef zu Händen der Konzernleitung, die letztlich entscheidet.

Insgesamt werden fünf bis sieben Ausbildungskurse pro Jahr für das obere Kader von der Personalzentrale aus organisiert, an welchen Themen zur Betriebs- und Volkswirtschaft, zur Konzernführung und ihrer Instrumente, zur Personalführung etc., u.a. mittels Fallstudien aus der Unternehmung, bearbeitet werden.

Die Koordination der Schulung in den Konzerngesellschaften ist Aufgabe der Personalzentrale. Zudem bietet sie einzelne Dienstleistungen für den Bereich der Schulung in den Konzerngesellschaften an (Vgl. 2.3.4.3. Konzernpersonalzentrale S.136f).

Eine konzerneigene Beratungsfirma für Versicherungsfragen, die von der Konzernleitung in Stabsfunktion eingesetzt ist, überprüft gemeinsam mit der Konzernpersonalzentrale länderspezifisch den Stand der Personalversicherungen und Sozialleistungen in den Konzerngesellschaften. Das Ziel ist ein möglichst kostengünstiger, konzernweiter Ausbau des Versicherungsschutzes für die Mitarbeiter.

c) Haltung gegenüber einer zentralen Konzernpersonalpolitik und Aussichten

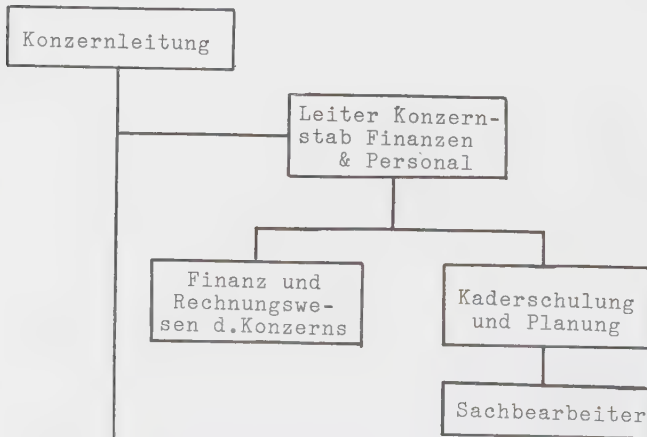
Einer Firma einheitlicher Branche, welche, zudem viele Versetzungen vornimmt, würde eine zentrale Personalpolitik Vorteile bringen. Im Konzern III/D, der sich zum Teil aus völlig verschiedenen Branchen zusammensetzt und nur sehr wenige 'Expatriates' einsetzt, könne nur eine dezentrale Personalpolitik bestehen, welche sich an die Besonderheiten der verschiedenen Branchen und Länder anpasst.

In einzelnen Ländern seien die Auseinandersetzungen mit den Gewerkschaften gestiegen. Ein generelles Problem, das jedoch auf nationaler Ebene gelöst werden muss. Auf Konzernstufe hat vorallem der Bereich Schulung an Bedeutung gewonnen und wird noch zunehmen, evt. auch in der fachtechnischen Aus- und Weiterbildung (Elektronik).

2.3.4.3. Die Konzernpersonalzentrale

Die Konzernpersonalzentrale besteht aus 3 Personen, wovon der Stellenleiter neben dem Konzernpersonalwesen zur Hauptsache das Finanz- und Rechnungswesen des Konzerns betreut (Vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28:



Die Stelle hat primär Stabscharakter. Ein fachtechnisches Weisungsrecht besteht in den einzelnen Sachbereichen der Stelle wie Schulung, Planung etc.

Der Leiter der Stelle beschäftigt sich im wesentlichen mit

Anstellungs- und Entlohnungsfragen des oberen Kaders in Zusammenarbeit mit der Stelle 'Kaderschulung und Planung'.

Die Aufgabe der Stelle 'Kaderschulung und Planung' setzt sich zusammen aus:

- Bildungsbedarfsanalysen
- Entwicklung und Durchführung von Kaderkursen
- Durchführung von Fachtagungen der Personal- und Schulungsleiter
- Koordination der Schulung im Konzern; Durchsetzung einer Schulungspolitik; Erstellen der Uebersicht an internen Kursangeboten
- Kaderplanung (Nachfolgeplanung) für den oberen Führungskräftebereich in Zusammenarbeit mit dem Konzernstab 'Organisation'
- Informationssammlung über externe Ausbildungskurse

Zudem ist die Stelle beteiligt bei der

- Beurteilung der Führungsrichtlinien der Konzerngruppen
- Beurteilung von Personalversicherungsfragen
- Erstellung von Publikationen in Zusammenarbeit mit der PR-Abteilung.

Der Sachbearbeiter ist verantwortlich für die Organisation der Schulungsanlässe, der Bereitstellung von Kursunterlagen etc.

3. Daten der Untersuchung im Ueberblick

3.1. Die Konzerne im Quervergleich

Tabelle 1:

Konzern	Umsatz der im Ausland domizilierten Betriebe und Konzerngesellschaften über	Diversifikationsgrad über 50%=gross 25-50%=mittel 0-25%=klein 3)	Unternehmungspolitische Grundlagen - Konzepte - Grundsätze - Richtlinien	Integriertes Planungs- u. Kontrollsystem (Unterplanung/Rapportsysteme etc.)
I/A	? ¹⁾	klein	Konzernunternehmungs polit. Konzept	JA
I/B	90%	klein	Globale Richtlinien u.Strategien in Teilbereichen	JA
I/C	80%	klein	Grundsätze zur Geschäftstätigkeit im Ausland	teilweise vorhanden
I/D	70%	mittel	Globale Regelung einzelner Teilbereiche	JA
II/A	80%	klein	Untern.polit.Grundsätze. Globale Koordination v.Teilb.i.A	teilweise vorhanden
II/B	70%	klein	konzernweite Regelung einz.Teilbereiche	JA
II/C	60%	klein	versch. Konzernunternehmungspolit.Grundsätze u.Richtlinien	JA
II/D	60%	klein	einz.Richtlinien des Konzerns	JA
II/E	90%	klein	Unternehmensleitsätze	JA
III/A	60%	gross	nicht weiter befragt	-
III/B	40%	mittel	einz.konzernweit gültige Strategien u. Richtlinien	JA
III/C	40%	klein	umfassendes konzernunternehmungspol. Konzept	JA
III/D	? ²⁾	gross	Führungs- und Organisationsgrundsätze des Konzerns	JA

1) Geschätzter Wert um 90 %

2) Geschätzter Wert um 30 %

3) eigene Beurteilung aufgrund der Jahresberichte

3.2. Konzernpersonalwesen im Quervergleich

Tabelle 2:

Konzern	Beschäftigte im Ausland - in % vom Gesamtpersonal- bestand - mehrere 1000/ 10'000	Konzernpersonalpoli- tische Grundlagen	Hauptent- scheidungs- organe im KPW VR=Verwal- tungsrat KL=Kon- zernlei- tung KPZ=Kon- zernper- sonalzent	Hauptver- antwort- liche d. Personal- politik d. Konzern- gesell. (KG) GL=Ge- schäfts- leitung
	Gruppe I (über 80% Beschäftigte im Ausl.)			
I/A	1000	Richtlinien des VR MD-Strategie	(VR) <u>KL</u>	GL d.KG
I/B	10'000	Konzernpersonalpol. Konzept. Verschiedene Richtlinien	KL	GL d.KG
I/C	1000	Richtlinien des VR. Ausbildungskonzept	(VR) <u>KL</u>	GL d.KG
I/D	10'000	MD-Konzept Empf. der 'codes of conduct'	VR KL	GL d.KG
	Gruppe II (70-80% Beschäftigte im Ausl.)			
II/A	1000	Konzept der Kompetenz- verteilung	KL	GL d.KG
II/B	10'000	einzelne Konzepte	KL	GL d.KG
II/C	10'000	versch. untern.-u.per- sonalpolitische Grund- sätze	VR KL KPZ	GL d.KG u.U. KPZ
II/D	1000	konzernpersonalpol. Richtlinien	KL	GL d.KG
II/E	10'000	Unternehmensleitsätze Empf. d. 'codes of con- duct'	KL	GL d.KG
III/A	1000	-	-	-
III/B	1000	personalpol. Grundsätze i. Rahmen d. Unterneh- mungspolitik	KL	GL d.KG
III/C	1000	untern.polit. Konzept	KL	GL d.KG
III/D	10'000	Führungs- u. Organisa- tionsgrundsätze	KL	GL d.KG

3.3. Organisation des Konzernpersonalwesens im Quervergleich

Tabelle 3:

Konzern	Wichtigste mit Konzernpersonalaufgaben betraute Stellen i.d. Hauptverwaltung VR=Verwaltungsrat KS=Konzernstab KPW=Konzernpersonalwesen	Unterstellungsverhältnisse des KS-Personal			Dominante Aufgabenbereiche im Konzernpersonalwesen MD=Management-Development	Geplanter Ausbau des Konzernpersonalwesens evtl.einz. Sachbereiche
		Vors. KL	KL-Mitgl.	and.		
I/A	KS-Personal	X			MD	quantitativ nein qualitativ ja
I/B	KS-Personal, KS-Produktion		X	X	versch.	keine Veränderungen geplant
I/C	KS-Personal		X		Ausbildung	Auslastung abh. v.Auftragsbestand Dritter
I/D	KS-Personal	X			MD u.a.	keine Veränderungen geplant
II/A	KS-Personal	X			-	KPW im Aufbau
II/B	KS-Personal	X			versch.	Ausbildung
II/C	VR-Ausschuss, KS-MD, Reg.Org. 'Personal Ausland'		X	X	Beratung MD	keine Veränderungen geplant
II/D	KS-Personal	X			Kaderpolitik	Kaderpolitik Öffentlichkeitsarbeit
II/E	KS-Personal, vermischt mit Stammhaus	X			Betreuung des int. Personals	MD
III/A	keine bes. Stelle	-	-	-	-	Aufbau geplant
III/B	KS-Personal, vermischt mit Stammhaus		X	X	versch.	-
III/C	KS-MD; zentrale Stelle für KPW vermischt mit Stammhaus	X			MD	Ausbildung
III/D	KS-Personal	X			Kaderplanung und Schulung	Ausbildung

III. Teil Auswertung der empirischen Untersuchung

1. Die Konzernpersonalpolitik

1.1. Grundhaltungen, interne und externe Einflussfaktoren

1.1.1. Haltung der Personalfachleute gegenüber dem Begriff 'Konzernpersonalpolitik'

Durch die beratende und selektierende Tätigkeit der Leiter der zentralen Personalabteilungen, können die autorisierten Entscheidungsträger der Hauptverwaltung wesentlich beeinflusst werden. ¹⁾ Den Wertvorstellungen und Grundhaltungen der Interviewpartner, welche oft direkt dem Vorsitzenden der Konzernleitung unterstellt sind ²⁾, kommt deshalb wesentliche Bedeutung zu in Bezug auf die Art der verfolgten Personalpolitik der Konzerne.

Alle Antworten und gemachten Äusserungen zum Begriff der 'Konzernpersonalpolitik', sind vor dem Hintergrund dreier der Fragestellung zugrunde liegenden Einflussbereiche zu betrachten.

1. Persönliche Ueberzeugung der Interviewpartner
2. Die unternehmungsphilosophischen Einflüsse der jeweiligen Konzerne
3. Eine gewisse Zurückhaltung bei der Beantwortung von Fragen nach der Zentralisation, aufgrund einzelner Kritiken am Verhalten MNU

Vergleichen wir die einzelnen Aussagen, so stellen wir eine weitgehende Uebereinstimmung fest hinsichtlich der Haltung gegenüber zentralistischer und dezentralistischer Konzernpersonalpolitik.

1) Vgl. Hentze J. (1977 / I / 46)

2) Vgl. S. 202

Von einer 'Konzernpersonalpolitik', verstanden als die Einflussnahme der Zentrale, im Sinne einer generellen Vereinheitlichung von Zielen und Massnahmen im personalpolitischen Bereich der Konzerngesellschaften, distanzieren sich alle befragten Personalfachleute. Sie sind von der Notwendigkeit einer dezentralistisch orientierten Konzernpersonalpolitik überzeugt. Alle sind der Meinung, jede Konzerngesellschaft sollte selbstverantwortlich sein für die Gestaltung und Durchführung ihrer Personalpolitik. ¹⁾

Diese Haltung wurde u.a. damit begründet,

- den sozio- ökonomischen Gegebenheiten in den verschiedenen Ländern müsse Rechnung getragen werden;
- staatliche und gewerkschaftliche Einflüsse setzten jeder Konzernpersonalpolitik Grenzen;
- eine zentrale Konzernpersonalpolitik stünde im Widerspruch zur verfolgten Unternehmungspolitik des Konzerns
- alles was den vertraglichen Bereich im Personalwesen betreffe, sei national zu regeln;
- eine Vereinheitlichung der Personalpolitiken der Konzerngesellschaften müsste sich abstützen auf einzelne Extremwerte;
- Schwerfälligkeit im Personalwesen, wo Flexibilität notwendig sei, würde entstehen;
- eine Branche, die lokal verankert sein müsse, lasse eine zentrale Personalpolitik nicht zu.

Diese Haltung erfährt allerdings eine Relativierung in Bezug auf die Dezentralisation, wenn wir unter 'Konzernpersonalpolitik' eine 'Festlegung von Rahmenbedingungen für das Personalwesen der Konzerngesellschaften' verstehen. 'Konzernpersonalpolitik' definiert in diesem Sinne fand bei einer grossen Zahl der befragten Zustimmung (Vgl. Tabelle 4 Sp. 2). Eine zentrale Vorgabe von Grundsätzen und Verhaltensnormen

1) Vgl. Bayer W.F. (ZfbF / Sonderheft 2 / 1975 / 31)

im Sinne eines Rahmens, in welchem die Konzerngesellschaften eine eigene Personalpolitik entfalten können, wurde u.a. damit begründet;

- durch eine Annäherung des Personalwesens der Konzerngesellschaften eine gewisse Integration und Vergleichbarkeit entstehe;
- eine solche mehr Vorteile als Nachteile für die Gesamtunternehmung bringe;
- Transfers erleichtert würden;
- die Mobilität der Arbeitskräfte im allgemeinen gefördert werde.

Diese Haltung steht keineswegs im Widerspruch zur ersten Aussage über die Konzernpersonalpolitik und beruht auf den verschiedenen zugrunde liegenden Definitionen. Jedoch nicht alle Befragten sprechen sich für eine 'Konzernpersonalpolitik' definiert als 'Rahmengesellschaft für die Personalpolitiken der Konzerngesellschaften' aus. Sie lehnen es ab, überhaupt von einer 'Konzernpersonalpolitik' zu sprechen. Zwar werden einzelne Ziele und Normen von zentraler Stelle aus vorgegeben, diese beschränken sich aber auf einzelne Sachbereiche des Personalwesens. Aus diesem Grunde könne höchstens von einer "sektoriellen Konzernpersonalpolitik" gesprochen werden oder z. B. einfach von 'Kaderpolitik', 'Management-Development' u.a.m. Diese Haltung wurde unter anderem damit begründet,

- eine "sektorielle Konzernpersonalpolitik" in einzelnen Sachbereichen sei aus rein wirtschaftlichen Gründen notwendig;
- für die Koordination einzelner Aufgaben im Personalwesen des Konzerns sollte eine Stelle in der Hauptverwaltung zuständig sein;
- von der Konzernunternehmungspolitik geforderte Massnahmen in einzelnen Personalbereichen erfordern zum Teil Gesamtkonzepte für den Konzern.

Mit Ausnahme der Unternehmung III/A, welche keine zentrale Personalabteilung hat und deshalb nicht weiter befragt wurde, verfügen alle übrigen Konzerne über eine oder mehrere Stellen

in der Hauptverwaltung, welche sich mit Personalaufgaben befassen. ¹⁾ Die Bezeichnung 'Personalzentrale' mag vielleicht falsche Vorstellungen und Assoziationen wecken. Sie sollte im Einzelfalle besser durch eine Bezeichnung wie 'Personal Ausland', 'Management-Development', 'Ausbildung' usw. gekennzeichnet werden. Der Begriff 'Konzernpersonalpolitik' lässt sich aber nicht durch einen anderen Ausdruck ersetzen, soll darunter 'grundsätzliche Normen und Verhaltensweisen (auch in einzelnen Personalbereichen) auf Konzernstufe' verstanden werden.

Sowohl die Grundhaltung, ein Konzern sollte eine möglichst dezentrale Personalpolitik verfolgen, wie auch die Tatsache, dass in einer Unternehmung keine Personalaufgaben von einer zentralen Stelle aus wahrgenommen werden sollten, ist Politik.

Wir halten somit fest, dass alle MNU in dieser Studie eine Konzernpersonalpolitik verfolgen. Die Frage ist lediglich wie diese im einzelnen ausgestaltet ist.

Tabelle 4: Aussagen zum Begriff 'Konzernpersonalpolitik'

Spalte	(1)	(2)	(3)	(4)
Aussage	Die Konzerngesellschaften sind verantwortlich für die Gestaltung und Durchführung ihrer Personalpolitik	'Konzernpersonalpolitik' ist u.a. 'Festlegung von Rahmenbedingungen für das Personalwesen der Konzerngesell.	Eine eigentliche Konzernpersonalpolitik gibt es nicht. Wir sprechen von 'Kaderpolitik', 'Ausbildungspolitik', 'MD' etc.	Eine Konzernpersonalpolitik ist in jedem Fall vorhanden. (unsere Meinung, siehe Text)
Konzern				
I/A	X	X		X
I/B	X	X		X
I/C	X		X	X
I/D	X	X		X
II/A	X	X		X
II/B	X		X	X
II/C	X	X		X
II/D	X	X		X
II/E	X		X	X
III/A	-	-	-	X
III/B	X	X		X
III/C	X	.	.	X
III/D	X		X	X

- X zutreffend
- nicht befragt
- . keine Festlegung

1.1.2. Grundhaltungen im konzernpersonalpolitischen Bereich

Die Grundhaltung der befragten Personalfachleute in Bezug auf die Personalpolitik der Konzerne, darf als ausgesprochen dezentralistisch bezeichnet werden. Dies widerspricht dem in der Literatur beschriebener Sachverhalt, wonach bei den Mitarbeitern in den Hauptverwaltungen ein starker Drang zur Zentralisierung bestehe. ¹⁾

Äusserungen der befragten Personalfachleute mit Hinweisen auf ihre polyzentrische Einstellung in grundsätzlichen Personalfragen, sind die Regel. Die starke Betonung der Eigenständigkeit der einzelnen Unternehmungseinheiten im Personalbereich spricht für eine solche Haltung. ²⁾ Sie beinhaltet vorallem die Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen und das untere Kader der Konzerngesellschaften. Keiner der Befragten vertrat die Meinung, die einzelnen Unternehmungseinheiten hätten eine Personalpolitik für diese Mitarbeitersektoren zu verfolgen, welche weitgehend derjenigen des Stammhauses entspräche ohne Rücksichtnahme auf umwelts- und unternehmensbezogene Unterschiede. Eine solche ethnozentrische Konzernpersonalpolitik stiess in allen Unternehmungen auf Ablehnung.

In Bezug auf die mittleren und oberen Führungskräftekategorien bestehen recht unterschiedliche Auffassungen. In Konzernen ohne eigentliches Stammhaus neigen die befragten Personalfachleute eher dazu, den Kaderbereich unter globalen Gesichtspunkten und geozentrischen Aspekten zu beschreiben. In Konzernen mit mehreren grossen Unternehmungseinheiten steht eine polyzentrische Grundhaltung im Vordergrund, währenddem in Unternehmungen, deren Stammhäuser von dominanter Bedeutung

1) Vgl. u.a. Wiechmann U.E. / Pringle L.G. (HM / 1980 - 4 / 7ff), Brook M.Z. / Remmers L.H. (1972 / 64ff)

2) Vgl. Joggi W. / Rutishauser B. (1980 / 150 - 153)

sind, eher ethnozentrische Äusserungen in Bezug auf Ausbildungs-, Transfer-, Beförderungs- und Lohnfragen gemacht werden, weil sie sich in erster Linie auf die Führungskräfte der Stammhäuser beziehen.

Eine derartige Verallgemeinerung ist allerdings nur unter Vorbehalt zulässig. Einzelne Teilpolitiken und Konzeptionen der befragten MNU werden unter globalen, aber auch unter regionalen Aspekten (z. B. regionale Schulungszentren) betrachtet. Letzterem ist hinzuzufügen, dass keiner der befragten Konzerne über regionale Verwaltungszentralen im "Ausland" verfügt. ¹⁾ Von einer regiozentrischen Einstellung der Befragten zu sprechen, wäre in diesen Fällen übertrieben.

Auf die von uns befragten Personalfachleute trifft weder die eine noch die andere der vier möglichen in Abbildung 8, S. 24 charakterisierten Grundhaltungen 'ethnozentrisch', 'polyzentrisch', 'regiozentrisch' oder 'geozentrisch' eindeutig zu. Sie sind nicht generell, sondern nur im einzelnen, im Zusammenhang mit den verschiedenen Sachbereichen des Konzernpersonalwesens und den verschiedenen Mitarbeitersektoren näher bestimmbar.

1.1.3. Besondere interne und externe Einflussfaktoren auf die Konzernpersonalpolitik

1.1.3.1. Die Unternehmungspolitik des Konzerns

Die Unternehmungspolitik des Konzerns ist nach Aussage der Befragten einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Personalpolitik der Gesamtunternehmung.

Verschiedentlich wurde auf die bestehende Unternehmungspolitik verwiesen, als Grund für die Ausgestaltung der verfolgten Personalpolitik. Praktisch alle erhaltenen unternehmungspolitischen Dokumente enthalten Hinweise zum Verhalten der Unternehmungseinheiten im Personalbereich.

1) Vgl. S. 25ff und 199ff

Wie die Untersuchung zeigte, bestehen häufig im Finanz- und Rechnungswesen, in der Forschung, in der Produktion, seltener auch im Marketing, umfassende Richtlinien für eine zentrale Steuerung und Kontrolle dieser Bereiche, währenddem die Personalpolitik als Ganzes weitgehend von einigen wenigen dezentralistisch orientierten Grundsätzen geprägt wird.

Hinzufügen möchten wir hier, dass in der Praxis nicht absolut von zentraler oder dezentraler Unternehmungspolitik oder Personalpolitik gesprochen werden kann, sondern diese Eigenschaften der Tendenz nach mehr oder weniger stark auftreten können.

In Konzernen deren Unternehmungsgrundsätze einen dezentralen und föderalistischen Aufbau der Führungsstruktur verlangen sowie eine weitgehende Selbständigkeit der Konzerngesellschaften unterstreichen, wäre eine zentralistisch ausgerichtete Konzernpersonalpolitik eine Inkonsequenz. Andererseits kann eine zentralistisch orientierte Unternehmungspolitik keine Bedingung sein für eine zentralistisch orientierte Personalpolitik. (Vgl. Abbildung 29)

Abbildung 29: Konzernpersonalpolitik in Abhängigkeit von der Konzernunternehmungspolitik

Konzernun- Kon- zern- tern- personal- politik	Konzernun- terneh- mungs- politik	Zentralistisch orientierte Konzernunter- nehmungspolitik	Dezentralistisch orientierte Konzernunter- nehmungspolitik
Zentralistisch orientierte Kon- zernpersonalpo- litik		möglich aber nicht Bedingung	inkonsequent (unmöglich)
Dezentralistisch orientierte Kon- zernpersonalpo- litik		möglich	konsequent (Bedingung)

1.1.3.2. Die Unternehmungsgrösse der Konzerngesellschaften

Die Grösse der Konzerngesellschaften ist ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor für die Art der verfolgten Personalpolitik.

- Der Konzern II/C unterscheidet aufgrund der Grösse der Unternehmungseinheiten drei verschiedene Fälle (Vgl. S.97)
Die "unterteilte" Konzernpersonalpolitik bewirkt, dass in den ersten beiden Fällen die Aufgaben im Personalwesen weitgehend dezentralisiert sind, währenddem bei sehr kleinen Unternehmungen umfassende Personalfunktionen von der Hauptverwaltung aus wahrgenommen werden.
- Der Konzern II/B unterscheidet in der Salärpolitik für Führungskräfte nach grossen "autonomen" und mittleren bzw. kleineren Konzerngesellschaften. (Vgl. S.87f)
- Der Konzern I/B weist ebenfalls auf den Unterschied zwischen grossen, im Personalbereich zum Teil weitgehend unabhängigen Konzerngesellschaften, und kleinen Konzerngesellschaften ohne eigentliche Personalpolitik hin. (Vgl. S.47)
- Im Konzern I/D und II/E sind einzelne grosse Konzerngesellschaften, vorallem in den USA, in verschiedenen Bereichen wie z. B. Ausbildung und Management-Development sehr weit entwickelt, sodass sie nur teilweise ins globale Konzept miteinbezogen werden.

Einzelne Konzerngesellschaften, insbesondere jene welche die Grösse des Stammhauses erreicht haben, können selber eine Konzernpersonalpolitik nicht unwesentlich beeinflussen. Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass dies nicht nur in Bezug auf einige dezentralistische Grundprinzipien sondern auch in anderen Bereichen des Personalwesens geschieht. (Vgl. Abbildung 30).

Abbildung 30: Konzernpersonalpolitik in Abhängigkeit von der Grösse der Unternehmungseinheiten

Unternehmungseinheiten Kon- zernper- sonalpolitik	grosse Konzerngesell- schaften	kleine Konzerngesell- schaften
Personalpoliti- scher Einfluss des Konzerns	klein	gross
Wahrscheinlich- keit des Einflus- ses der Unterneh- mungseinheiten auf die Personal- politik des Kon- zerns	gross	klein

1.1.3.3. Grad der Diversifikation des Konzerns

Der Grad der Diversifikation eines Konzerns kann eine Konzernpersonalpolitik zusätzlich beeinflussen.

Eine ausgeprägte Diversifizierung wie im Konzern III/D bewirkt eine weitgehende Delegation personalpolitischer Entscheidungsbereiche nach unten. Bedeutende, branchenfremde Unternehmungseinheiten eines Konzerns, die zudem oft durch Aquisitionen erworben worden sind, können eine dezentralistisch orientierte Konzernpersonalpolitik noch verstärken.

Der Konzern I/C kann als homogener Konzern bezeichnet werden. Da die Ausbildung in der Unternehmung als Schwerpunkt

der Konzernpersonalpolitik betrachtet wird, existiert ein einheitliches Ausbildungskonzept für alle Konzerngesellschaften, in das sämtliche Beschäftigte, hinunter bis zum letzten Mitarbeiter, miteinbezogen werden können.

Die Homogenität eines Konzerns kann eine Erleichterung bei der Entwicklung und Durchsetzung globaler Konzepte im Personalwesen der Konzerne bewirken. (Vgl. Abbildung 31).

Abbildung 31: Konzernpersonalpolitik in Abhängigkeit vom Grad der Diversifikation der Gesamtunternehmung

Grad der Diversifikation des Konzerns Konzernpersonalpolitik	hoher Diversifikationsgrad	niedriger Diversifikationsgrad
Wahrscheinlichkeit konzernpersonalpolitischer Einflussnahme	klein	gross
Wahrscheinlichkeit dezentralistischer Konzernpersonalpolitik	gross	klein

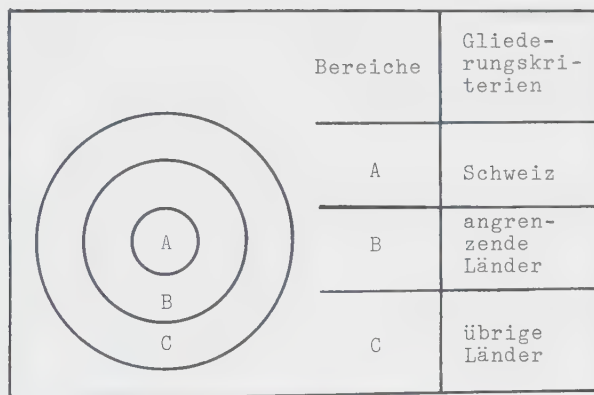
1.1.3.4. Die Entfernung zwischen den einzelnen Konzerngesellschaften

Die geographische Distanz zwischen den einzelnen Konzerngesellschaften kann ein weiterer Einflussfaktor auf die Konzernpersonalpolitik sein.

Der Konzern III/B unterscheidet aufgrund der räumlichen Entfernungen der Konzerngesellschaften vom Stammhaus, drei verschiedene personalpolitische Einflussbereiche. Mit zunehmender Entfernung von der Hauptverwaltung nimmt der Einfluss des Konzernpersonalwesens auf die Konzerngesellschaften ab. (Vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32:

Vgl. Konzern
III/B



Eine solche Gliederung tritt vorallem dann auf, wie ein Vergleich mit den übrigen befragten Konzernen zeigte, wenn sich eine Mehrheit von Konzerngesellschaften geographisch um das Stammhaus herum konzentrieren.

1.1.3.5. Der Geschäftsgang des Konzerns

Als weiterer Einflussfaktor wurde der Geschäftsgang des Konzerns angegeben. In einer Unternehmung ist darauf hingewiesen worden, dass in Zeiten rezessiver Entwicklung die Tendenz zu zentraler Kontrolle auch im Personalwesen zunehme. Verschiedentlich wurde unterstrichen, dass sich nur eine rentierende Unternehmung eine grosszügige Sozialpolitik leisten könne.

Die obenerwähnten Einflussfaktoren auf die Personalpolitik sind von den durch uns befragten Personalfachleute spontan geäußert worden. In der Literatur sind noch weitere Faktoren zu finden.¹⁾ Wir dürfen jedoch annehmen, dass jene für die von uns befragten MNU von primärer Bedeutung sind.

Die meisten externen Einflussfaktoren wurden als hinzunehmende Tatsachen und z. T. als wenig durchschaubar betrachtet. Staatliche und gewerkschaftliche Bedingungen sowie Empfehlungen internationaler Organisationen waren die am häufigsten genannten, externen Faktoren. Diese würden einer Konzernpersonalpolitik von vornherein Grenzen setzen. Der Wunsch nach einer verbesserten Information über einzelne dieser Einflussfaktoren wurde verschiedentlich geäußert.

1.1.4. Beurteilung wichtiger Einflussfaktoren

Die Anpassung der Konzernpersonalpolitik an die Unternehmenspolitik der MNU betrachten wir als ein grundsätzliches Problem.

Die Unternehmenspolitik einzelner Konzerne kann wie erwähnt nicht überall und vorbehaltlos als polyzentrisch bezeichnet werden. Einzelne Konzerne werden als die "multinationalsten" und "geozentrischesten" der Welt bezeichnet, während dem in anderen Unternehmungen die Stammhäuser in der Schweiz weitgehend im Zentrum der unternehmungspolitischen Denkweise stehen.

Die Unternehmenspolitiken der Konzerne weisen ethnozentrische, polyzentrische und geozentrische Züge auf. Keine dieser Grundstrategien soll hier gewertet werden. Wichtig scheint vielmehr, dass ein harmonisches Verhältnis zwischen Konzernunternehmungspolitik und Konzernpersonalpolitik besteht.

Divergierende Einflussfaktoren wie Unternehmenspolitik und Grundhaltung können zu Konflikten führen. Eine Dissonanz zwischen gewählter Grundstrategie und einzelnen personalpoli-

1) Vgl. Gloor M. (1969 / 65ff)

Alsegg R.J. (1971 / 6ff)

tischen Massnahmen im Konzernpersonalwesen führt i.d.R. zu Problemsituationen, die sich in verminderter Arbeitsmoral, Arbeitsproduktivität und hohem Personalfluktuationsgrad ausdrücken. ¹⁾ Beispielsweise muss eine MNU mit einer polyzentrischen Konzernunternehmungspolitik demzufolge eine Konzernpersonalpolitik verfolgen, die es den Konzerngesellschaften zur Aufgabe macht, sich in personalpolitischer Hinsicht an die ortsüblichen Normen anzupassen ohne die Personalpolitik des Stammhauses zu kopieren. Andererseits erfordert eine MNU mit ethnozentrischer Grundstrategie eine von der Hauptverwaltung zentral gesteuerte, weitgehend uniforme Personalpolitik, die für alle Konzerngesellschaften verbindlich ist. ²⁾

Von allen Seiten wurde die Notwendigkeit der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Personalpolitik der Konzerngesellschaften an die lokalen Bedingungen der Arbeitsmärkte, der Kulturen usw. bestätigt. Im Interesse der Gesamtunternehmung erscheint eine Anpassung aber ebenso unumgänglich.

Die Konzernpersonalpolitik steht im Spannungsfeld zwischen Integration in die Gesamtunternehmung und Anpassung an die jeweilige Umwelt.

Ein Leitprinzip für die Gestaltung der Konzernpersonalpolitik MNU sollte daher die harmonische Abstimmung der konzernpersonalpolitischen Massnahmen mit der unternehmerischen Grundstrategie einerseits sowie mit den Anforderungen, die sich aus den Operationen in verschiedenen Umwelten andererseits ergeben, sein.

Jede personalpolitische Konzeption MNU ist von vornherein begrenzt durch interne und externe Einflussfaktoren.

1) Schöllhammer H. (1975 / Sp. 1654)

2) ebenda

Die Vermeidung negativer Konsequenzen in MNU hängt weitgehend davon ab, wie gut es der einzelnen Unternehmung gelingt, eine Konzernpersonalpolitik zu entwickeln, die sowohl den Charakteristiken einer MNU als auch der jeweiligen verfolgten Unternehmungsstrategie entspricht.

1.2. Ziele im konzernpersonalpolitischen Bereich

Die Frage, welche Ziele mit der Konzernpersonalpolitik primär erreicht werden sollen, ergab ein breites Spektrum, das von recht allgemein gehaltenen "Statements" bis zu genau definierten Zielen in einzelnen Sachbereichen des Personalwesens reichte.

Als Oberziele bezeichnen wir in Tabelle 5 jene Ziele, welche wir dem Personalwesen des Konzerns als Ganzes zuordnen. Unternehmungspolitische Zielsetzungen im Personalbereich und grundsätzliche Zielsetzungen des Konzernpersonalwesens betrachten wir dabei als gleichwertig.

Die Unterziele der Konzernpersonalpolitik teilen wir in 2 Gruppen auf (Vgl. Tabelle 5). Die Spalte (2) gibt Antwort auf die Frage, welche spezifischen Ziele mit der Konzernpersonalpolitik als Ganzes erreicht werden sollen. Die Spalte (3) zeigt die wichtigsten Ziele in einzelnen Sachbereichen.

'Die besten Leute jederzeit zur Verfügung zu haben', 'die bestmögliche Nutzung der Fähigkeiten und Tatkraft der Mitarbeiter', 'die Schaffung einer optimalen Uebereinstimmung zwischen den Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter und den aus den Unternehmungszielen abgeleiteten Anforderungen' usw. sind Oberziele, die für das Personalwesen einer MNU aber ebenso gut für das Personalwesen eines anderen Unternehmungstyps aufgestellt werden können.

Von spezieller Bedeutung für eine MNU und für die betreffende Unternehmung im besonderen, sind die Unterziele der Konzern-

personalpolitik in den Spalten (2) und (3) .

Aus den Unterzielen in Spalte (2) lassen sich fünf Hauptbereiche herauschälen:

Eine Konzernpersonalpolitik dient im wesentlichen der Sicherstellung

- einer qualifizierten Mitarbeiterschaft und des Wachstums mittels Aus- und Weiterbildung im Konzern;
- der Ausnützung der Vorteile eines multinational tätigen Konzerns durch internationale Versetzungen;
- der relativen Gleichbehandlung aller Beschäftigter in einer MNU. Gleichwertige Fälle sollen im Laufe der Zeit eine analoge Behandlung finden;
- einer gewissen unternehmerischen Verantwortung, im Sinne einer ethischen Zielsetzung, durch Vorgabe einzelner Minimalanforderungen im sozialen Bereich;
- eines Images als Arbeitgeber, das zu keinerlei Kritik Anlass gibt. Dazu ist Flexibilität im Personalwesen, die Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit an Ort, aber auch die Vermeidung von Präjudizierungen notwendig.

Diese Art von Zielen ergeben sich aus einer geozentrischen Grundhaltung der personalpolitischen Entscheidungsträger deren Absicht es ist, eine "bedingte Dezentralisation" im Personalbereich anzustreben, wobei zwei Aufgabenbereiche entstehen mit welchen letztlich zweierlei erreicht werden soll: ¹⁾

1. "Durch die Zentralstelle sind personalpolitische Grundsätze zu entwickeln, die weitgehende Einheitlichkeit und damit Vereinfachung der internationalen Personalpolitik schaffen sowie den verschiedenen Mitarbeitersektoren das Gefühl gleichwertiger Behandlung geben;
2. Die Errichtung dezentraler Personalstellen ²⁾ soll ein Höchstmass an Flexibilität der Personalpolitik sichern, damit die besonderen Interessen in den unterschiedlichen

1) Ciesek G. (1972 / 53)

2) Personalabteilungen der Konzerngesellschaften einer MNU (d.V.)

	(1)	(2)	(3)
Ziele	wichtigste Ober- Ziele des Kon- zernpersonalwesens	wichtigste Unterziele der Konzernpersonalpolitik	
Konzern Seite		MNU spezifisch	in einzelnen Sach- bereichen
I/A S.39f	Beste Leute jeder- zeit zur Verfügung zu haben		-Hervorbringen vor- züglicher Manager -Sicherstellen hoher geistiger u. unter- nehmerischer Fähig- keiten etc. -Sicherstellen wirk- samer Systeme und Politiken für faire Bezahlung u.a.m.
I/B S.47	-Bestmögliche Nut- zung der Fähigkei- ten und Tatkraft der Mitarbeiter	-Sicherstellen von 'Gleichbehandlung' 'Arbeitgeberimage' 'ethische Ziele'	
I/C S.58		-Untern. erfolg mit hochqualifizierten Mitarbeitern si- cherstellen durch Aus- und Weiterbil- dung -Verbesserung der Kommunikation durch gezielte Bildungs- arbeit -Fördern der Kontakte zur Umwelt durch Bildungsmassnahmen	-Aus- und Weiterbil- dungsziele für die verschiedenen Füh- rungsstufen
I/D S.67f	-to create values, jobs and opportuni- ties -to serve and be useful to many: employees, share- holders etc. -to be a responsible corporate citizen		-Ziel im Management Development-Bereich
II/A S.77		-Ausnützung der Vor- teile einer MNU auf dem Gebiet des Per- sonalwesens (Int. Versetzen)	
II/B S.85f			-Ziele im Manage- ment-Development- Bereich

II/C S.95		-Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit im Personalsektor an Ort -Wahrung der Flexibilität und die Vermeidung von Präjudizien	-Dezentrale Personalpolitik nach den umweltspezifischen Gegebenheiten
II/D S.104	-Gerechte Behandlung der Mitarbeiter -Wirksame und motivierende Gestaltung der Führung	-Gleichwertige Fälle sollen im Laufe der Zeit eine analoge Behandlung finden	-Ziel der Kaderpolitik ist es, ein qualifiz.Kaderpotential zu halten, das eine Auswahl ermöglicht.
II/E S.112f		-Leistungsgerechte Entlohnung -Aus- und Weiterbildung -Ausrichten zusätzl. Leistungen	
III/A	-Vollkommene Dezentralisation		
III/B S.119	-Übertragung einer zufriedenstellenden berufl.Tätigkeit an die Mitarbeiter und sie in ihrer persönl. Entwicklung fördern -Auf allen Stufen sollen überdurchschnittl. Mitarbeiter herangezogen werden		-Ziele im Kader-, Ausbildungs- und Informationsbereich
III/C S.126	-Schaffung einer optimalen Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter und den aus den Untern. zielen abgeleiteten Anforderungen		-Ziele im Leistungs- und Informationsbereich
III/D S.133	-Kooperative Führungsstil		-Ausreichender Versicherungsschutz -Sicherstellung eines Aussprache- und Beschwerde-rechts -Ziele im Ausbildungsbereich

Arbeitsmärkten unmittelbar vertreten werden können."

Die Spalte (3) gibt Auskunft über die wichtigsten Zielsetzungen, welche mit einer Konzernpersonalpolitik in einzelnen Sachbereichen erreicht werden sollen. Sie zeigt in welchen Bereichen des Personalwesens Schwergewichte gebildet werden sollen und wie diese zu gestalten sind. Am häufigsten wurden solche Ziele in jenen Sachbereichen genannt, welche die wichtigsten Personalaufgaben betrafen, die auf Konzernstufe wahrgenommen werden. Dies betrifft vorallem die Bereiche:

- Aus-und Weiterbildung
- Management-Development
- Information der Belegschaft und Umwelt
- verschiedene Ziele in den Sachbereichen 'Auswahl', 'Entlohnung', 'Sozialversicherung' u.a.m.

Diese Ziele sind zum Teil sehr detailliert. Sie lassen sich nicht mehr der Konzernpersonalpolitik als Ganzes, sondern nur noch einzelnen Sachbereichen des Personalwesens zuordnen. Wir haben deshalb von einer ausführlichen Beschreibung abgesehen.

1.3. Steuerung und Kontrolle des Personalbereiches

1.3.1. Vorbemerkungen

Im weiteren geht es darum, die Wege, die zu den festgelegten Zielen im Personalbereich führen, aufzuzeigen.

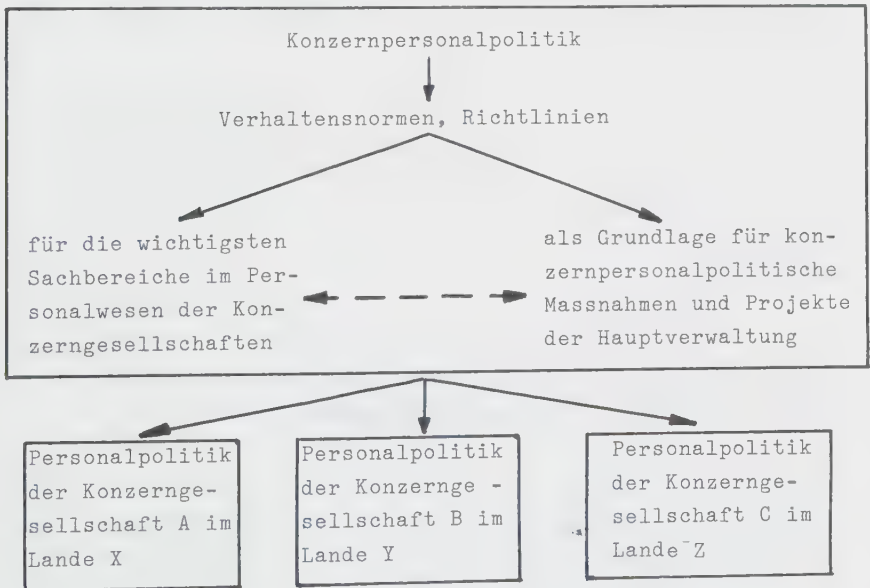
Von einer Steuerung und Kontrolle des Personalbereichs bei den befragten schweizerischen MNU zu sprechen, ist aufgrund der vorherrschenden Dezentralisationsprinzipien vielleicht übertrieben. Zumindest auf einzelne Sachbereiche kann eine solche Bezeichnung aber durchaus zutreffen.

Der Personalbereich einer MNU gilt als der am stärksten dezentralisierte aller Funktionsbereiche. Wenn auch die Bedingungen in den einzelnen Ländern zu verschieden sind um

eine Vereinheitlichung der Anstellungs-, Ausbildungs-, Beförderungs-, Entlohnungspolitiken u.a.m. für alle Mitarbeitersektoren zu ermöglichen, so bemühen sich doch alle MNU wenigstens um eine teilweise Integration des Personalbereiches im Konzern.

Dies geschieht einmal durch die Festlegung bestimmter Verhaltensnormen in allen oder einzelnen Sachbereichen des Personalwesens und/oder durch einzelne Projekte, die von der Hauptverwaltung aus koordiniert werden. (Vgl. Abbildung 33).

Abbildung 33: Bereiche der Konzernpersonalpolitik



Als erstes untersuchen wir Inhalt und Bedeutung der allgemeinen Grundsätze und Richtlinien im Personalwesen. Gleichzeitig verschaffen wir uns einen Ueberblick über die "Wurzeln"

der verschiedenen Konzeptionen im Personalwesen der Konzerne. Im weiteren wollen wir die daraus hervorgegangenen Massnahmen und Projekte analysieren, das heisst ihre Entwicklung (Initiative, Planung, Entscheidung) und ihre Durchsetzung (Anordnung, Kontrolle) sollen unter funktionalem, institutionellem und instrumentalem Aspekt betrachtet werden.

1.3.2. Konzernpersonalpolitische Grundsätze und Richtlinien

1.3.2.1. Kategorien personalpolitischer Dokumente

Die allgemeinen Grundsätze im personalpolitischen Bereich sind den verschiedensten Dokumenten der Konzerne zu entnehmen. (Vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6:

Arten bestehender Dokumente mit Grundsätzen und Richtlinien im Personalbereich	Allg. Bemerkungen (Wertigkeit)
--	--------------------------------

Konzern

- | | | |
|-----|---|---|
| I/A | - Die personalpolitischen Grundsätze (Missions) sind integriert in der 'Unternehmungspolitik' | Hierarchische Ordnung |
| | - 'Management-Development-Strategie' | |
| I/B | - 'Personalpolitik' | Das erste Dokument |
| | - 'Organisation des Personalwesens' | ist umfasst. Die übrigen Dokumente dienen der Spezifizierung. |
| | - 'Personalplanung' | |
| | - 'Arbeitsplatzbewertung' | |
| | - 'Spez. Bewertungsrichtlinien' | |
| | - 'Internationales Personal' | |
| | - 'Ausbildung' | |
| | - 'Management-Development' | |

- 'Partizipation'
 - 'Gewerkschaftsbeziehungen'
- I/C - Die personalpolitischen Grundsätze sind den 'unternehmungspolit. Grundsätzen für die Tätigkeit im Ausland' zu entnehmen
- 'Ausbildungskonzept des Konzerns'
- I/D - Einzelne personalpolitische Grundsätze sind Referaten und Seminarunterlagen zu entnehmen
- 'Management-Development-Strategie'
- 'Transferpolitik'
- 'Policy-statements for expatriates'
- II/A - Personalpolitische Grundsätze sind integriert in der 'Unternehmungspolitik'
- 'Personalwesen der Gruppe'
- II/B - 'Management-Development'
- 'Transferpolitik'
- 'Salärpolitik für Führungskräfte in mittleren und kleineren Gesellschaften'
- II/C - 'Unternehmensgrundsätze'
- 'Personalpolitische Grundsätze des Konzerns'
- II/D - 'Führungsrichtlinien des Konzerns'
- 'Personalpolitik des Konzerns'
- 'Kaderpolitik'
- II/E - Einzelne personalpolitische Grundsätze sind den 'Unternehmensleit-sätzen' zu entnehmen
- Hierarchische Ordnung. Das zweite Dokument enthält Grundsätze und Verfahrensvorschriften.
- Kein Dokument 'Personalpolitik' vorhanden. Verschiedene Dokumente zu einzelnen Politiken.
- Neben wenigen personalpolitischen Grundsätzen nur Kompetenzverteilung im Personalwesen vorhanden
- Diese Dokumente sind gleichwertig. Es gibt kein übergeordnetes Dokument im Personalbereich.
- Spezielle Regelungen für die einzelnen Teilbereiche
- Hierarchische Ordnung
- Sonst keine personalpolitische Dokumente

III/A	- nicht befragt	
III/B	- 'Führungsrichtlinien des Konzerns'	Keine speziellen Dokumente für den internationalen Personalbereich. Versch. Einzelregelungen.
III/C	- Die personalpolitischen Grundsätze sind den 'allg. Geschäftsgrundsätzen' zu entnehmen sowie den - Richtlinien zur Geschäftspolitik'	Die Personalpolitik ist im Konzept der Geschäftsführung integriert
III/D	- 'Führungsrichtlinien' - 'Organisationshandbuch' u.a. mit verschiedenen Grundsätzen zur Personalorganisation und Vorgesorgepolitik	Keine speziellen Dokumente für den int. Personalbereich

Aufgrund der Art der Dokumente lassen sich 3 verschiedene Kategorien unterscheiden. An oberster Stelle stehen die, i.d.R. den unternehmungspolitischen Grundsätzen entnommenen, 'Leitsätze' für den Personalbereich der Konzerne. Auf diese und die vorherrschende 'Unternehmensphilosophie' wurde bei unserer Befragung immer wieder hingewiesen. Zudem verfügen einzelne MNU über spezielle als 'Personalpolitik des Konzerns' bezeichnete Dokumente, welche grundsätzliche Regelungen der einzelnen Sachbereiche enthalten.

Die zweite Kategorie und überwiegende Mehrheit schriftlich festgehaltener Richtlinien und Anweisungen umfasst einzelne Politiken, Strategien und Projekte (z. B. Transferpolitik, Management-Development-Strategie, Beurteilungssysteme), ergänzt durch eine grosse Anzahl von Sitzungsprotokollen in der Hauptverwaltung (letztere in Tabelle 6 nicht aufgeführt).

Zur dritten Kategorie zählen wir alle diejenigen Dokumente, welche ursprünglich für die Konzerngesellschaften in der

Schweiz entwickelt wurden. Anlässlich von Seminarien oder anderen Gelegenheiten wurden sie den Konzerngesellschaften zur Nachahmung empfohlen und haben z. T. grosse Verbreitung, angepasst an die jeweiligen Bedingungen in den einzelnen Konzerngesellschaften, gefunden. (In Tabelle 6 nicht aufgeführt).

1.3.2.2. Zweck und Anwendungsbereich

Praktisch alle befragten Konzerne haben ein unternehmenspolitisches Dokument, das einzelne konzernpersonalpolitische Grundsätze enthält. Darüber hinaus sind für uns von besonderem Interesse jene Dokumente, welche als 'Personalpolitik des Konzerns' bezeichnet werden.

Insgesamt verfügen 3 MNU über ein solches Dokument. Unter 'Zweck und Anwendungsbereich' kann diesen Schriften entnommen werden:

- die Richtlinien sollen als "unité de doctrine" die Handlungsweisen hervorheben, welche dem Geschäftsführungskonzept am besten dienen. Während die Geschäftsführungsgrundsätze das Verhalten der Unternehmung über Jahre hinaus bestimmen, werden diese Richtlinien kurz- bis mittelfristige Änderungen erfahren. Wechsel der äusseren Umstände, neue Erkenntnisse und Möglichkeiten, aber auch die Notwendigkeit neue Schwerpunkte zu schaffen, können hierfür Anlass sein.
- Die Personalpolitik des Konzerns ... enthält die wesentlichsten Bestimmungselemente aller Massnahmen, Einstellungen und Haltungen des Unternehmens in Personalfragen und verfolgt den Zweck, die Mitarbeiter möglichst gerecht zu behandeln und ihre Führung im Unternehmen motivierend und wirksam zu gestalten. Insbesondere soll sie gewährleisten, dass gleichwertige Fälle im Ablauf der Zeit eine analoge Behandlung finden. Diese Richtlinien sollen Ausgangs-

punkt und Richtschnur für die Formulierung detaillierter personalpolitischer Zielsetzungen in den einzelnen Konzerngesellschaften im In- und Ausland sein. Sie halten sich bewusst an die Grenzen des konzernweit Realisierbaren in der Meinung, dass besondere örtliche Verhältnisse, Traditionen und Entwicklungen in der Personalpolitik der für ihren Geschäftserfolg eigenverantwortlichen Konzerngesellschaften Berücksichtigung finden sollen.

- Im Bestreben, sich an die sozialen Grundsätze des Unternehmens zu halten, werden in den vorliegenden Richtlinien Mittel und Wege für die wichtigsten Bereiche im Personalwesen aufgeführt. Sie sind als Leitfaden zu betrachten, der nur dann nicht befolgt werden sollte, wenn dies aufgrund von Gesetzen, seit langem bestehenden Gewohnheitsrecht oder sonstigen zwingenden Umständen nicht vermieden werden kann. Die Bestimmungen und Massnahmen zur Anwendung der vorliegenden Richtlinien werden von jeder Gesellschaft aufgrund ihrer Bedürfnisse und ihrer Möglichkeiten beschlossen. Die hier aufgeführten allgemeinen Grundsätze sollten daher in jeder Gesellschaft in Form von Personalpolitiken verwirklicht und formuliert werden, die den lokalen Bedingungen und Umständen entsprechen.

Diese personalpolitischen Dokumente richten sich in allen drei Fällen primär an die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften. Je nach Ausgestaltung dieser Schriften, das heisst ob sie in Zusammenhang mit anderen Geschäftsgrundsätzen oder als "Separatdruck" zur Verfügung stehen, sind zusätzlich die Spezialisten der Personalabteilungen oder aber das gesamte obere Kader auf dem Verteiler aufgeführt.

Diese als 'Leitfaden' oder 'Richtlinien' bezeichneten personalpolitischen Grundsätze, lassen den Konzerngesellschaften in ihrer konkreten Anwendung einen breiten Spielraum. In einzelnen Fällen stellen sie jedoch gewisse Minimalan-

forderungen, die im Interesse der Gesamtunternehmung eingehalten werden sollten.

Tabelle 7 zeigt, zur Verdeutlichung des "Charakters" solcher Richtlinien, einen Auszug des Sachbereiches 'Beförderungen'.

Inhaltlich sind sich die Richtlinien zur Beförderung in den Konzernen A, B und C sehr ähnlich, wie die Grundsätze 'Vorrang der Konzernangehörigen', 'vorgängige sorgfältige Prüfung' und 'Berücksichtigung der fachlichen sowie menschlichen Qualitäten' zeigen. Hinzu kommen aber konzernspezifische Hinweise, wie 'Koordination der Ausbildung des oberen Kaders durch die Konzernleitung', 'ausdrückliche Förderung der weiblichen Mitarbeiter' und 'Vorgabe von Aufstiegswegen und Rangordnungen'.

Inhaltlich sind neben den sehr ähnlich formulierten Grundsätzen konzernspezifische vorhanden. Diese Feststellung trifft auch auf die übrigen beschriebenen Sachbereiche des Personalwesens zu. Gemeinsam sind die dabei angewandten Ausdrucksformen wie ... nach Möglichkeit, ... es ist darauf zu achten, ... sollte ... etc., welche den empfehlenden und instruierenden Charakter solcher Richtlinien unterstreichen.

In der Literatur wird der Hauptzweck einer formalisierten Konzernpersonalpolitik, wie sie auch in diesen drei Dokumenten zum Ausdruck kommt, in der Schaffung einer einheitlichen und klaren Basis im Personalwesen des Konzerns gesehen, um damit dem örtlichen Management Kompetenzen überlassen zu können und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass diese Kompetenzen im Sinne der Gesamtunternehmung ausgeübt werden. ¹⁾

Die befragten Unternehmungen sind sich darin einig, dass die Vorgabe von Rahmenbedingungen sowohl im Interesse der Gesamtunternehmung (Gleichbehandlung, Arbeitgeberimage

1) Vgl. Falkenhausen H.v. (ZfbF, Sonderheft 2 / 1975 / 87)
Malm F.T. (MI / 1968 / 122)

Tabelle 7: Auszüge aus den personalpolitischen Dokumente dreier MNU, Sachbereich: Beförderungen

Konzern A	Konzern B	Konzern C
Bei der Ernennung in Vorgesetztenstellungen haben Konzernangehörige Vorrang Mit zunehmender Verantwortung ist nicht nur auf sachliches Können sondern vermehrt auf charakterliche Eignung und Führungsbefähigung zu achten. Erst nach sorgfältiger Prüfung der Kandidaten dürfen Beförderungen vorgenommen werden. Kaderangehörige sind systematisch in Arbeits- und Führungstechnik zu schulen. Die Ausbildung der oberen Kader wird von der Konzernleitung konzernweit koordiniert.	Für Beförderungen sind nach Möglichkeit Mitarbeiter aus dem bereits vorhandenen Personal zu berücksichtigen. In den Entwicklungsländer ist dem lokalen Personal den Vorzug zu geben, sobald dieses dazu im stande ist, die ausländischen Mitarbeiter zu ersetzen. Die Auswahl im Hinblick auf eine Beförderung erfolgt aufgrund der beruflichen Fähigkeiten einerseits und der charakterlichen Merkmale andererseits. Positionen bei denen die Personalführung bzw. die menschlichen Beziehungen wichtige Faktoren des Erfolgs darstellen, hat man ganz besonders auf die Eignung in diesen Bereichen und die Fähigkeit zu achten, bei seinen Mitarbeitern Anerkennung zu finden und sie motivieren zu können. Bevor man die Entscheidung trifft, versucht man, sich im voraus über die möglichen Reaktionen der Kollegen und Untergebenen ein Bild zu machen. Die Beförderung weiblicher Mitarbeiter ist systematisch voranzutreiben. Zu diesem Zweck bemüht man sich schon bei der Anstellung Kandidaten auszusuchen, welche die nötigen Entwicklungsfähigkeiten und Erfahrungen besitzen, die ihnen eine Karriere ermöglichen.	Durch Beförderung soll eine geplante Besetzung freierwerdender oder nachgeschaffener Führungspositionen durch fähige Kräfte aus den eigenen Reihen ermöglicht werden. Der Aufstieg steht jedem Mitarbeiter offen, der sich in seiner bisherigen Funktion bewährt hat und die erforderlichen Eigenschaften für die Übernahme anspruchsvoller Arbeit und erhöhter Verantwortung besitzt. Dabei haben bei der Besetzung von Führungspositionen die menschlichen Qualitäten gegenüber den fachlichen den Vorrang. Wir aktivieren gesunde Antriebskräfte für die Entwicklung des Mitarbeiters innerhalb der Firma durch Festlegung von Aufstiegswegen, deren Ränge nicht nur auf die Bedeutung von Anweisungsbefugnissen abgestellt, sondern auch Gesichtspunkte der geistigen Führung berücksichtigt. Diese sind die Grundlage für eine gerechte Zuordnung von Rangbezeichnungen sowie anderer arbeitsvertraglicher, mit der hierarchischen Stellung verbundener wesentlicher Fragen. Es ist Aufgabe des Unternehmens, den in eine Führungsverantwortung hineinwachsenden Mitarbeiter auf seinen neuen Beruf als Vorgesetzter gehörig vorzubereiten.

etc.), als auch der Konzerngesellschaften ist, die daran interessiert sind, die Meinung der Fachleute in der Hauptverwaltung zu hören. Darüber hinaus sollen diese, in Empfehlungsform gehaltenen und auf lokale Verhältnisse zu übertragende Grundsätze, keinen Eingriff in die postulierte personalpolitische Autonomie der Konzerngesellschaften darstellen, sondern ein "Feld" abstecken, in welchem sich eine Personalpolitik der Konzerngesellschaften bewegen sollte.

Rahmenbedingungen und Empfehlungen für die Personalpolitik in den Konzerngesellschaften werden von fast allen befragten Unternehmungen abgegeben. Diese sind weniger umfassend als die obenerwähnten und zum Teil von informaler Natur.

Der untere Rahmen für die verfolgten Personalpolitiken in den Konzerngesellschaften bilden häufig Verhaltenskodizes für MNU, erlassen durch internationale Organisationen und vorgegeben oder empfohlen durch die Hauptverwaltung.¹⁾ Einzelne Konzerne lassen sich über die geltenden Praktiken im Personalbereich ihrer Konzerngesellschaften orientieren. Der obere Rahmen bilden dann oft die finanziellen Mittel der Konzerngesellschaften, das heisst grössere Projekte im Personalbereich müssen i.d.R. vorgängig mit den Hauptverwaltungen abgesprochen werden.

Die zweite Kategorie von Dokumenten beinhaltet im wesentlichen die wichtigsten, auf Stufe Konzern ausgegliederten Personalaufgaben. Oft sind darin Politik, Strategien und Verfahrensvorschriften zu umfassenden und in sich abgeschlossenen Konzepten zusammengefasst. In einzelnen MNU bilden sie das Kernstück der schriftlich festgelegten Personalpolitik des Konzerns. Dies gilt insbesondere für den

1) Vgl. OIT: Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (16 nov. 1977)

Vgl. auch Leisinger K.M. (1977) und die dort angeg. Literatur, sowie Koubek N. (1981 / 40lf)

Konzern I/A : 'Management-Development'
I/C : 'Ausbildungspolitik'
II/D : 'Kaderpolitik'

Zur Handhabung der verschiedenen Instrumente im Personalwesen (Personalplanung, Beurteilung, Bewertung u.a.m.) dienen verschiedene zusätzliche Dokumente. Sie haben den Charakter von Richtlinien, Empfehlungen oder Schulungsanweisungen.

Ihr Zweck ist es,

- die Konzernpersonalpolitik in den wichtigsten Sachbereichen durch detailliertere Beschreibungen zu ergänzen;
- den Konzerngesellschaften damit eine Art Dienstleistung oder Hilfestellung zu leisten;
- eine Koordinierung evt. Vereinheitlichung einzelner Sachbereiche herbeizuführen.

Führungsrichtlinien und Organisationshandbücher sind keine "reinen" Dokumente des Personalwesens. Sie enthalten aber verschiedene Verhaltensvorschriften und Detailregelungen aus dem Personalwesen und bilden im Konzern III/B und III/D die einzigen umfassenderen schriftlichen Unterlagen des konzernpersonalpolitischen Bereiches.

Die festgestellten Anwendungsgebiete der zur dritten Kategorie gehörenden Dokumente, welche den Konzerngesellschaften zur Nachahmung empfohlen werden, umfassen u.a. die Bereiche 'Personalpolitik des Stammhauses', 'sozialpolitische Konzepte für die Konzerngesellschaften in der Schweiz' und 'Führungsrichtlinien des Stammhauses'. Ihr Zweck besteht darin, die Konzerngesellschaften anhand eines Vorbildes dazu zu veranlassen, solche, an ihre Verhältnisse angepassten Konzepte selber zu entwickeln. Die Hauptverwaltungen nehmen im weiteren keinen direkten Einfluss darauf, bieten i.d.R. aber ihre Unterstützung bei der Ausarbeitung an.

1.3.3. Entwicklung und Durchsetzung personalpolitischer Massnahmen und Projekte

1.3.3.1. Allgemeines

Die Festlegung oberster personalpolitischer Grundsätze für die Gesamtunternehmung erfolgt i.d.R. im Rahmen der Entwicklung der Unternehmungspolitik.¹⁾ Der Verwaltungsrat kann Richtlinien zur allgemeinen Geschäftspolitik vorgeben. Der Konzernleitung obliegt dann deren Ausgestaltung und Durchsetzung.²⁾

Wie wir gezeigt haben, verfolgen alle befragten MNU eine Konzernpersonalpolitik.³⁾ Ihre Entwicklungen lassen sich im allgemeinen nicht ohne weiteres zurückverfolgen. Wir haben deshalb in unserer Befragung den Versuch unternommen, anhand einzelner personalpolitischer Dokumente sowie wichtiger Massnahmen und Projekte im Konzernpersonalbereich, die daran beteiligten Stellen und eingesetzten Instrumente zu eruieren, um dadurch Kompetenzstrukturen, formale und informale Kommunikationswege sowie das angewandte Instrumentarium aufzuzeigen.

Bei der Erarbeitung personalpolitischer Grundsätze, Empfehlungen, Massnahmen und Projekte im Personalwesen einer MNU, bei ihrer Durchsetzung, Anpassung oder Verbesserung, laufen in den Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollbereichen Prozesse ab, an welchen verschiedene Stellen der Konzerngesellschaften und der Hauptverwaltung beteiligt sein können. Je nach Art der zu lösenden Aufgaben werden unterschiedliche Instrumente und Hilfsmittel eingesetzt.

1) Vgl. Ulrich H. (1978)

2) Vgl. Rühli E. (1973 / 118ff)

3) Vgl. S. 144

1.3.3.2. Initiative

Die Initiative zur allfälligen Verbesserung und Detaillierung personalpolitischer Regelungen in den befragten MNU kann von der Konzernleitung selbst, besonderen Ausschüssen, vom zentralen Personalstab oder von den Regional- bzw. direkt von den Konzerngesellschaftsleitern ausgehen.

Der Konzernpersonalstab ist dabei die am häufigsten genannte Stelle. Im Normalfall liegt es an ihr die Initiative zur Lancierung von Neuerungen im Personalbereich zu ergreifen. Durch ihre fachspezifische, koordinierende und informationsverarbeitende Tätigkeit verfügt sie dazu über die notwendigen Informationen. Im Konzern I/C, in welchem der dauernde formale und informale Erfahrungsaustausch besonders gefördert wird, bezeichnet man die Konzernpersonalzentrale als Koordinations- und Informationsdrehscheibe der Unternehmung.

Mehrere der befragten Konzerne führen Konferenzen der Personalleiter der Konzerngesellschaften durch. Im Konzern I/A und III/C finden sie regelmässig statt, im Konzern I/B i.d.R. auf einzelne Regionen beschränkt und nach Bedarf.

Interne Analysen zur Situation im Personal- und Sozialwesen der Konzerngesellschaften wurden sowohl von den grossen befragten MNU wie auch von den "kleineren" als Hilfsmittel zur Beschaffung von Grundlageninformationen abgegeben. Sie werden zum Teil von Stellen der Hauptverwaltung oder durch Dritte ausgeführt.

In der Regel gelangen sowohl individuelle als auch generelle Personalprobleme aus den verschiedenen Ländern über die Linien, unter Umständen bis zur Konzernleitung, wo sie den zentralen Personalstäben übergeben werden. Allerdings feste Regelungen gibt es dafür im allgemeinen nicht.

Im Konzern III/D werden die einzelnen Konzerngesellschaften dazu verpflichtet im Rahmen der Planung die wesentlichsten Elemente, welche Personalprobleme betreffen aufzuführen, damit die nächst höheren Stellen diese kennen und u.U. personalpolitische Massnahmen daraus ableiten können.

Im Konzern I/B werden Vorschläge im Personalbereich der Konzerngesellschaften ebenfalls in die Unternehmungsplanung integriert. Vorgängig erfolgt im Rahmen der langfristigen Unternehmungsplanung unter dem Titel 'human resources' eine allgemeine Orientierung der Konzerngesellschaften durch die Konzernpersonalzentrale über die Personalsituation im Konzern der nächsten 5 Jahre.

Ueber Bestandesänderungen und Personalkostensituation lassen sich alle befragten MNU regelmässig im Zusammenhang mit der Unternehmungsplanung oder durch ein spezielles Rapportsystem informieren. Direkte Dialoge zwischen der Konzernpersonalzentrale und den Konzerngesellschaften u.a. bei gegenseitigen Be-suchen, dienen meistens dazu einzelne grössere Projekte zu besprechen.

Neben den Personalbestandes- und Personalkostenänderungen werden vom Konzern II/B

- Situationen auf den verschiedenen Arbeitsmärkten,
- die gesetzlichen Bestimmungen in den verschiedenen Ländern,
- die Fluktuationsraten und
- die Erfolgskontrollen im Rahmen der Kaderausbildung

als Daten von besonderem Interesse für den Konzern angegeben. Entsprechend werden sie vom Konzernstab ermittelt und analysiert.

Zwischen der Beschaffung von Grundlageninformation, welche zur Auslösung von Impulsen im Personalwesen führen können und der Kontrolle (Vgl. 1.3.3.6. S.175f) besteht ein enger Zusammenhang. Zielabweichungen im Rahmen des Kontrollprozesses können zusätzliche neue Impulse im konzernpersonalpolitischen Bereich auslösen.

1.3.3.3. Planung

Im Konzern I/B werden Planung und Koordination globaler personalpolitischer Massnahmen praktisch ausschliesslich von der Konzernpersonalzentrale aus wahrgenommen. Dies gilt für die meisten MNU. Bei der Entwicklung von personalpolitischen Dokumenten mit längerfristigen Gültigkeiten, findet im Konzern I/B ein Dialog zwischen den Personalleitern der wichtigsten Konzerngesellschaften und den in der Hauptverwaltung beteiligten Stellen statt.

Im Konzern I/C werden besondere personalpolitische Probleme in sogenannten Personalkoordinationssitzungen, an welchen die betroffenen Konzernleitungsmitglieder und Regionalleiter, sowie Vertreter des Konzernstabes 'Personal' teilnehmen, bearbeitet.

Für die Planung einzelner Projekte im personalpolitischen Bereich des Konzerns stehen in der Unternehmung I/A drei Planungsgruppen zur Verfügung: Die Konzernpersonalzentrale, das Personalleiter-Meeting und die 'task force', welche aus zwei Personalfachleuten und sechs Personen aus anderen Funktionsbereichen besteht.

Das Dokument zur Kompetenzverteilung im Personalwesen des Konzerns II/A wurde u.a. anlässlich eines jährlich stattfindenden Seminars der Konzernleitungsmitglieder und Gesellschaftsleitern von der Konzernpersonalzentrale vorgelegt und von den Teilnehmern diskutiert und verabschiedet.

Im Konzern II/C verfasst die Stelle 'Personal Ausland' jährlich einen Planungsbrief für den Personalbereich jeder Konzerngesellschaft. Formel ist eine Abnahme durch die Regionalleiter notwendig. Bei grossen Konzerngesellschaften erfolgt eine zusätzliche Beurteilung durch die Konzernleitung. In der Praxis vollzieht sich dieser Prozess über informelle Absprachen.

Im allgemeinen ist in den befragten MNU der Planungsablauf nicht streng formalisiert. Meist wird 'ad hoc' und unter

Vorgabe bestimmter Ziele geplant. Die Konzernpersonalzentrale übernimmt i.d.R. die Aufgabe der Koordinationsstelle.

1.3.3.4. Entscheidung

Hauptentscheidungsorgan in konzernpersonalpolitischen Fragen ist i.d.R. die Konzernleitung, wobei letztlich der Vorsitzende der Konzernleitung entscheidet.

Im Konzern I/A gibt der Verwaltungsrat die allgemeinen Richtlinien vor. Als Entscheidungsgrundlagen dienen im weiteren die von den Planungsgruppen erarbeiteten Unterlagen. In personalpolitischen Fragen, die den Gesamtkonzern betreffen, entscheidet die Konzernleitung, in allen übrigen personalpolitischen Angelegenheiten, das lokale Management.

Ueber die Verabschiedung eines längerfristig gültigen, personalpolitischen Dokumentes entscheidet im Konzern I/B der Vorsitzende der Konzernleitung, u.U. die Regionaldirektionen. Die Entscheidung zur Anwendung im Einzelnen liegt bei den Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften.

Im Konzern I/C entscheidet in konzernpersonalpolitischen Fragen die Gesamtkonzernleitung. Eine Bestätigung durch den Verwaltungsrat ist u.U. notwendig.

In den Konzernen III/C und III/D entscheidet formell der Vorsitzende der Konzernleitung über die festgelegten Personalpolitiken der Konzerngesellschaften bzw. über die in den Konzerngesellschaften anzuwendenden Führungsrichtlinien.

Im Konzern I/D entscheidet ein besonderer Ausschuss des Verwaltungsrates über Beförderungen von obersten Führungskräften.

Der Entscheid bei Anstellung, Beförderung, Versetzung und Entwicklung von Führungskräften wird im Konzern II/A von den jeweiligen zwei darüberliegenden Instanzen gefällt.

Im Konzern II/D wird neben dem betroffenen Konzernleitungsmitglied und Konzerngesellschaftsleiter, der Leiter der Konzernpersonalzentrale als Mitentscheidungsinstanz angegeben.

Der Entscheidungsprozess in Personalfragen des Konzerns vollzieht sich im allgemeinen sukzessiv und z. T. informal zwischen den Konzerngesellschaftsleitern, der Konzernleitung und der Konzernpersonalzentrale.

1.3.3.5. Anordnung

In den meisten MNU gilt das Prinzip, dass diejenige Instanz die entschieden hat auch anordnet, wobei jede Anordnung i.d.R. über die Linienstellen zu erfolgen hat. Allfällige direkte Anordnungen der Konzernpersonalstäbe betreffen hauptsächlich administrative Belange. Die endgültige Durchsetzung liegt bei allen befragten MNU i.d.R. beim örtlichen Management.

Im Konzern I/A ordnet der Vorsitzende der Konzernleitung selbst an in Fällen, die das Personalwesen des Gesamtkonzerns betreffen. In einer ersten Phase erfolgt eine Verbindungsaufnahme mit den Betroffenen, sofern diese am Entwicklungsprozess nicht bereits beteiligt waren. In einer zweiten Phase erfolgt die Ingangsetzung bzw. die eigentliche Durchführung.

Im Konzern II/B ordnet die betreffende Linienstelle an, die entschieden hat (z. B. Beförderungen). Linienstelle und Konzernpersonalstab ordnen gemeinsam an in Fragen der Ausbildung und Salärrierung von Kaderleuten.

Im Konzern II/C erfolgen alle Anordnungen grundsätzlich über die Regionaldienste. Die Konzernstelle 'Personal Ausland', welche innerhalb der Regionaldienste das Personalwesen koordiniert, ordnet somit direkt an.

Die Art und Wichtigkeit einer anzuordnenden Massnahme ist aus-

schlaggebend für das eingesetzte Anordnungsmittel. Die direkte mündliche Uebermittlung steht an erster Stelle. Sie findet vorallem dort Anwendung, wo enge Kontakte zwischen Konzerngesellschaften und Hauptverwaltung bestehen. Konferenzen, Zirkulare, Einzelschreiben u.a.m. aber auch Seminarien werden als Anordnungsmittel genannt. Die indirekte Anordnung im Rahmen der Ausbildung (Seminarien etc.) darf im Personalwesen nicht unterbewertet werden. Im Konzern I/C kommt ihr besonders grosse Bedeutung zu.

1.3.3.6. Kontrolle

In den meisten befragten MNU überwacht u.a. die Konzernpersonalzentrale die Einhaltung personalpolitischer Richtlinien des Konzerns. Im Rahmen der Planung, der Rapportsysteme, Sitzungen etc. gelangen die notwendigen Informationen zur Konzernpersonalzentrale (Vgl. 1.3.3.2. S.170). Eigentliche Konzepte bestehen i.d.R. nicht.

Im Konzern I/A gilt grundsätzlich, dass diejenige Stelle, welche Massnahmen im Personalwesen angeordnet hat, deren Einhaltung kontrolliert. Die Konzernpersonalzentrale und die Personalleiter überwachen in einzelnen Fällen die gesamte Durchführung als Fachspezialisten.

Wenn es um die Durchsetzung des Rahmens geht, so werden im Konzern II/B Konzernleitung und Konzernpersonalstab als Kontroll- bzw. Aufsichtsorgane bezeichnet, welche die Erreichung von im voraus festgelegten Zielen und die Einhaltung gewisser Kriterien (vorallem im Management-Development und Nachfolgebereich) kontrollieren.

Im Konzern II/A wird bei der Festsetzung der Konzernpersonal- und Transferpolitik ein Dialog zwischen Konzernpersonalzentrale und den beteiligten Stellen verlangt (Vgl. S. 77 'Info aktiv'), währenddem in den Sachbereichen Personalpolitik der Konzerngesellschaften, Personalentlassungen (ohne Direktionsposten), Anwendung des Beurteilungssystems, Entlöhnung (ohne Kader),

evt. Sozialleistungen und Kommunikation, Arbeitgeber/Arbeitnehmerbeziehungen eine einseitige Information der Konzernpersonalzentrale (Info passiv) von den Konzerngesellschaften verlangt wird.

Im Konzern II/C überprüft die Konzernpersonalzentrale die praktizierten Personalpolitiken der Konzerngesellschaften auf Einhaltung der vom Konzern vorgegebenen Richtlinien. Darüber hinaus steht der Konzernpersonalzentrale ein Antragsrecht an die Stelle für interne Revision z. B. für Saläre, Versicherungsleistungen und Rückstellungen für die Personalvorsorge zu. Der Kontrollbereich ist in allen MNU am weitesten entwickelt und obwohl keine eigentlichen Kontrollkonzeptionen bestehen bzw. solche in anderen Funktionsbereichen (z. B. Unternehmungsplanung) integriert sein können, kann das Reagieren auf Abweichungen von Richtlinien und Plänen im Personalbereich der Konzerngesellschaften als ein Hauptmerkmal des Konzernpersonalwesens der befragten MNU bezeichnet werden.

1.3.3.7. Zeitliche Verhältnisse

Verschiedentlich wurde von den befragten MNU auf die relativ grosse Zeitspanne zwischen der Planung und endgültiger Durchsetzung personalpolitischer Massnahmen in den Konzerngesellschaften hingewiesen.

Beispielsweise ist uns für die Einführung grundlegender Prinzipien im personalpolitischen Bereich der Konzerngesellschaften eine Dauer von bis zu fünf Jahren genannt worden. Für die Einführung einheitlicher Instrumente im Konzern wie z. B. ein Beurteilungssystem, wird mit einer Dauer von zwei bis drei Jahren gerechnet. Eine Konzernpersonalpolitik der 'bedingten Dezentralisation' ¹⁾ oder gar der Verzicht auf einen direkten Führungsanspruch ²⁾ im Personalwesen der Konzerngesellschaften sind u.a. die Ursachen für langwierige Entwicklungs- und Durchsetzungsprozesse. Andererseits haben die relativ grossen Zeitspannen von der Planung bis zur Durch-

1) Vgl. S. 145f und 155f

2) Vgl. S. 114

setzung personalpolitischer Massnahmen und Projekte zur Folge, dass nur wenige, ausgereifte Vorhaben von längerfristiger Gültigkeit eine Chance haben im ganzen Konzern verwirklicht zu werden.

1.4. Personalpolitische Konzeptionen schweizerischer MNU

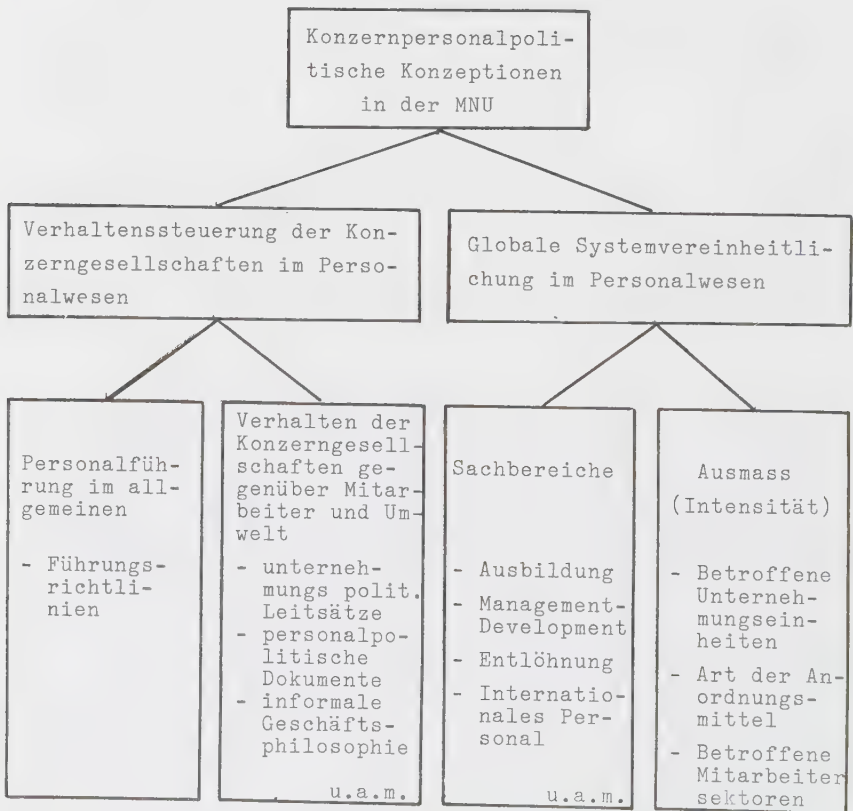
1.4.1. Der konzeptionelle Rahmen

Um die verschiedenen personalpolitischen Konzeptionen der befragten MNU einander gegenüberstellen zu können, legen wir ihnen ein Rahmenmodell zugrunde, das sich aus den wichtigsten festgestellten Merkmalen und Besonderheiten der verfolgten Personalpolitiken dieser MNU ergeben hat. (Vgl. Abbildung 34).

Aus der Untersuchung der personalpolitischen Dokumente ging hervor, dass ein wesentliches Merkmal jeder Konzernpersonalpolitik die Verhaltenssteuerung der Konzerngesellschaften im Personalwesen ist.¹⁾ Die globale Vereinheitlichung von Systemen im Personalwesen der Konzerngesellschaften bzw. die sich daraus ergebende Erfassung einzelner Aufgaben im Personalbereich durch eine zentrale Stelle, aus rein ökonomischen Ueberlegungen oder zur Verbesserung von Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, ist ein zweites Hauptmerkmal jeder Konzernpersonalpolitik.

1) Vgl. S. 158ff

Abbildung 34: Konzernpersonalpolitische Konzeptionen
in der MNU



1.4.2. Verhaltenssteuerung und Systemvereinheitlichung

Die Verhaltenssteuerung der Konzerngesellschaften im Personalbereich haben wir bei der Analyse der konzernpersonalpolitischen Grundsätze und Richtlinien dargestellt.¹⁾ Zusammenfassend können wir festhalten, dass die befragten MNU ihre Rahmenbedingungen für die Personalpolitiken ihrer Konzerngesellschaften

- in unternehmungspolitischen Leitsätzen integrierten,
- in einzelnen Dokumenten, bezeichnet als 'Personalpolitik des Konzerns ...' festgelegt haben,
- informale Geschäftsphilosophien bestehen, welche die Personalpolitiken der Konzerngesellschaften beeinflussen.
- Darüber hinaus können in einzelnen MNU Richtlinien zur Führung im Konzern von besonderer Bedeutung für die Verhaltenssteuerung der Konzerngesellschaften im Personalbereich sein.²⁾

Die globalen Systemvereinheitlichungen im Personalwesen der Konzerngesellschaften lassen sich anhand der wichtigsten Sachbereiche des Personalwesens einer MNU und anhand des Ausmasses (Intensität) der verfolgten Konzernpersonalpolitik charakterisieren, wobei wir unter 'Ausmass der Systemvereinheitlichungen'

- Art und Umfang der vom konzernpersonalpolitischen Konzept erfassten Unternehmungseinheiten,
- die Art der eingesetzten Anordnungsmittel sowie
- die darin einbezogenen Mitarbeitersektoren verstehen.

In unserer Befragung haben wir die Sachbereiche im Personalwesen nicht von vornherein auf die wichtigsten Gebiete eingeschränkt (Vgl. Uebersicht Anhang S. 218), weil wir eine möglichst umfassende Darstellung des Konzernpersonalwesens erhalten wollten.

1) 1) Vgl. S.163ff

2) Vgl. dazu Herderer G. (1975 / 247)

In der folgenden konzeptionellen Darstellung der Personalpolitiken der MNU beschränken wir uns jedoch auf die wichtigsten Sachbereiche, das heisst auf diejenigen, welche durch ihre Dominanz in den konzernpersonalpolitischen Dokumenten oder z. B. in der zeitlichen Beanspruchung der Konzernpersonalzentrale, die personalpolitischen Konzeptionen am besten charakterisieren.

Nicht alle Konzeptionen bzw. globalen Systemvereinheitlichungen umfassen die gesamte Zahl der Konzerngesellschaften einer MNU. Aufgrund folgender Kriterien können unterschiedliche Gruppen von Unternehmungseinheiten in einem Konzept oder System integriert sein:

- Grösse der Unternehmungseinheiten.
Gruppe der kleinen, mittleren und grossen Konzerngesellschaften.
- Regionale Verteilung der Unternehmungseinheiten.
Gruppe der Konzerngesellschaften in den benachbarten, Ländern, in Europa, in Uebersee.
- Branche der Unternehmungseinheiten.
Branchengleiche, branchenfremde Konzerngesellschaften.

Unterschiedlich sind auch die eingesetzten Instrumente zur Durchsetzung personalpolitischer Massnahmen. In unserer Befragung konnten wir, nach der Stärke der Einflussnahme der Hauptverwaltung geordnet, folgende Anordnungsarten unterscheiden:

- Direkte Einzelanordnungen und Eingriffe der Hauptverwaltung in das Personalwesen der Konzerngesellschaften.
- Weltweit gültige personalpolitische Reglemente.
- Weisungen der Hauptverwaltung. Reglemente mit "Anpassungsklauseln", welche den verschiedenen Umweltsbedingungen Rechnung tragen sollen.

- Empfehlungen der Hauptverwaltung.
- Hinweise und Instruktionen der Hauptverwaltung.
- Passive Hilfestellung der Hauptverwaltung (nur auf Anfrage der Konzerngesellschaften).
- Passive, einseitige Informierung der Hauptverwaltung durch die Konzerngesellschaften.

Das Ausmass globaler Systemvereinheitlichungen zeigt sich zudem in der Anzahl und Art der Mitarbeitersektoren, welche in das System miteinbezogen werden. Die Zahl der hierarchischen Stufen bzw. Mitarbeitersektoren hängt von den jeweiligen Organisationsstrukturen der Konzerne ab. Die wichtigsten Mitarbeitersektoren (u.U. unterteilt in Stammhauspersonal und Personal der Konzerngesellschaften) umfassen;

- alle Kaderstufen
- übrige Belegschaft
- oberes Management
- mittleres Management
- unteres Management
- internationales Personal / Kader

1.4.3. Personalpolitische Konzeptionen schweizerischer MNU

Eine Uebersicht der personalpolitischen Konzeptionen der befragten MNU gibt gemäss unserem Rahmenmodell Tabelle 8.

Tabelle 8: Personalpolitische Konzeptionen schweizerischer MNU

	Verhaltenssteuerung		Systemvereinheitlichungen	Ausmass (Intensität)			Summarische Beurteilung der personalpolit. Konzeptionen
	Personalführung im allg.	Regelung des Verhaltens der KG* gegenüber Mitarbeiter und Umwelt (*) Konzerngesellschaft.	Hauptsachbereiche/Haupttätigkeitsbereiche im Konzernpersonalwesen	Betroffene Unternehmenseinheiten	Art der Anordnungs-mittel	betr. Mitarbeiter-sektoren	
I/A	Integriert im Konzernunternehmenspolit. Konzept	-Allg. Richtlinien des Verwaltungsrates	-Management-Development (80% der Tätigkeit der Konzernpersonalzentrale -Stellenbesetzung	alle Konzerngesellschaften (KG)	Reglement der Hauptverwaltung (HV) direkte Anordnung	Kader Führungsstufen (FS) 1-3 (EL der KG) FS 4, falls externer Kandidat FS 1-4	geozentrische Ansätze im Kaderbereich Dezentralisation der übrigen Bereiche
I/B	-	-Konzernpersonalpol. Konzept: -personalpolit. Weisungen für alle Bereiche -versch. ergänzende Dok. in den wichtigsten Sachbereichen	-alle wichtigen Sachbereiche inkl. interne Studien und Analysen -Stellenbesetzung im allg. -Stellenbesetzung der Produktionsleiter	alle KG	Weisungen der HV (Empfehlungen) direkte Anordnung	betr. letztlich alle Mitarbeiter (Durchführung lokal) -nur direkt unterstelltes Kader -nur Produktionsleiter	-geozentrische Einsatz- und Transferpolitik! -umfassende Verhaltensregelung der KG in den einzelnen Sachbereichen
I/C	Integriert in der Konzernunternehmenspolitik	-Konzernunternehmenspolit. Richtlinien -umfassendes Ausbildungskonzept des Konzerns	-Ausbildungsbetreuung des int. Personals	alle KG	zentrale Kurse obl. lokalen Kurse fak.	-oberes und mittleres Kader	-integriertes Ausbildungskonzept für alle Mitarbeitersektoren -Dezentralisation d. übrigen Bereiche

Konzern	Verhaltenssteuerung		Systemvereinheitlichungen				Summarische Beurteilung der personalpolit. Konzeptionen
	Personalführung im allg.	Regelung des Verhaltens der KG*) gegenüber Mitarbeiter und Umwelt	Hauptsachbereiche/ Haupttätigkeitsbereiche im Konzernpersonalwesen	Ausmass (Intensität)	betr. Mitarbeitersektoren		
I/D	fehlende Führungsrichtlinien im Konzern, werden als Mangel empfunden	Geschäftsphilosophie Verhaltenskodizes der OECD und JLO	Management-Development-Konzept Betreuung des int. Personals	alle KG alle KG	-einzelne Vorschriften -Reglement	Kader int. Personal	-geozentrische Ansätze im Kaderbereich -Dezentralisation der übrigen Bereiche
II/A	-	Konzernunternehmenspolitische Richtlinien Konzept der Komp.verteilung im Personalbereich	Kaderpolitik i.A. • Karriere-u.Nachfolgeplanung • int. Personaltransfers • Stellenbesetzung	alle KG alle KG alle KG	-einzelne Vorschriften -Einflussn. od.dir.Anordnung	ob.Kader ob. Kader	-Entwicklungsdenken v.poly. zu geoz.Kaderp. -leichte Koordination einzelner Sachbereiche
II/B	-	keine gen.Verhaltensregelungen • Autonomie der grossen KG • allg.Hilfestellung • des KPS bei mittl. u.kleineren KG	Management-Development Konzept Betreuung d.int. Personals -Saläre	alle KG alle KG mittl.u.kleinere KG	Reglement Reglement Richtlinien Weisungen	spez.bezeichn.Kaderleute. Kader der KG (Stufe 1,2 evt 3)	-polyzentrische Regelungen (teilweise zentral) im Kaderbereich
II/C	Richtlinien zur Führung und Zusammenarbeit im Konzern	Unternehmensgrundsätze konzernpersonalpolit. Grundsätze	Management-Development Betreuung des int. Personals Stellenbesetzung -Beratung	alle KG alle KG alle KG mittlere KG Kleine KG umfassend	Reglement Reglement Einflussn. der KL Weisungen Reglement	Kader int. Personal Kaderpositionen	-geozentrische Ansätze im Kaderbereich -Zentralisation einz.Sachbereiche -polyzentrisch für KG
II/D	Führungsrichtlinien des Konzerns	konzernpersonalpolit. Richtlinien	Kaderpolitik Stellenbesetzung	alle KG alle KG	Richtlinien allg. Weisung Einflussn. d. KL	KL, FS 1-3, Nachwuchspot. FS 1-3 flussn.d.KL	-zentral im Kaderbereich -polyzentrische für KG

	Verhaltenssteuerung		Systemvereinheitlichungen				Summarische Beurteilung der personalpol. Konzeptionen
	Personalführung im allg.	Regelung des Verhaltens der KG(*) gegenüber Mitarbeiter und Umwelt	Hauptsachbereiche/Haupttätigkeitsbereiche im Konzernpersonalwesen	Asymmetrie (Intensität)	Art der Anordnungs-mittel	betr. Mitarbeiter-sektoren	
II/E	-	-Unternehmensleit-sätze -Empfehlung der 'codes of conduct' der OECD und ILO	int. Personal Nachwuchsplanung Stellenbesetzung (MD-Konzept im Aufbau)	alle KG alle KG alle KG alle KG (ohne gr. USA-KG)	Vertragsset einz. Vorschriften Einflüssen. d. KL	int. Personal FS 1-3 FS 1-3	Einflussnahme und Besetzung von Kaderstellen i. allg. völlig dezentral. Komp. Regelungen fehlen -MD i. Aufbau
III/A	Konzernpersonalpolitisches Konzept im Aufbau						
III/B	Führungsrichtlinien des Konzerns	Personalpolit. Grundsätze im Rahmen des Unternehmungs-pol. Konzepts des Konzerns	-Management-Dev. Ausbildungskonzept KG im Bereich -interne Versetzung -einz. Personalversicherungsfragen	alle KG alle KG alle KG alle KG	einz. Weisungen Vorschriften Reglemente, Weisung und einz. Vorschriften	Kader (Ka) bis Meisterei int. Personal alle möglich	grundsätzl. dez. in einz. Sachbe-reichen stammbaus orientiert (Be-reich A+B)
III/C	Im Rahmen des unternehmungspolitischen Konzepts: allg. Geschäftsgrundsätze der Führung	allg. Geschäftsgrundsätze Richtlinie in der Geschäftspolitik (Personalpolitik des Stammbaus als Arbeitsempfehlung)	• Manag.-Develop. • Ausbildung • Kaderbeurteilungssystem • Stellenbesetzung • Bonussystem	alle KG alle KG alle KG	Weisung./Vors. versch. Kurse Richtlinien Einflüssen, d. KL/dir. Anord. Reglemente	oberes Ka. d.h. FS 9-6 (9 ob. Stufe) bonusberechtigtes Kader	grundsätzlich dez. Stammbausorientiert (z.T. in der Ausbildung)
III/D	Führungs- und Organisationsgrundsätze des Konzerns	(im Rahmen der Führungsgrundsätze)	MD, Ausbildung Stellenbesetzung Personalversicherung	alle KG alle KG Ziel: Alle KG	u.a. Kurse dir. Einfluss der KL eig. Vers. gesellschaftl.	Kader oberstes Kader alle möglich	-starke Delegation der PP an die KG-Grp. -Koordinationsbestrebungen im MD-Bereich

1.4.4. Summarische Beurteilung der personalpolitischen Konzeptionen

Eine summarische Beurteilung der personalpolitischen Konzeptionen zeigt die letzte Spalte in Tabelle 8. Wir bezeichnen sie als summarisch, weil eine umfassende Beurteilung oder gar eine Wertung nur zusammen mit einer weitergehenden internen Analyse der einzelnen Unternehmungen möglich wäre.

Eine der wesentlichsten Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung der konzernpersonalpolitischen Konzeptionen ist die Tatsache, dass z. T. recht unterschiedliche "Konzepte" im Personalbereich bestehen. Vorgängig stellt sich jedoch die Frage, ob überhaupt von "Konzepten" gesprochen werden kann, denn in einer grossen Zahl der befragten MNU beschränkt man sich bei der globalen Regelung im Personalwesen auf einige wenige Sachbereiche. Diese können aus umfassenden Systemen oder aus pragmatisch gehandhabten Personalaufgaben bestehen. Andere wiederum befinden sich erst in der Aufbauphase.

Neben der Regelung des Verhaltens der Konzerngesellschaften gegenüber ihren Mitarbeitern und der Umwelt, können die Systeme des Management-Development (inklusive Kaderpolitik und Ausbildung) als die umfassendsten bezeichnet werden. Unterschiedlich ist aber ihre Ausgestaltung in den verschiedenen Unternehmungen. Grundsätzlich werden alle Führungskräfte bestimmter Kategorien im Konzern in das System miteinbezogen. Allerdings konnte im Einzelnen nicht abgeklärt werden, ob und wie sehr Führungskräfte oder die entsandten Kaderleute des Stammhauses in den verschiedenen Management-Development-Konzeptionen bevorzugt werden. Mit Sicherheit kann jedoch gesagt werden, dass alle Konzerne, welche ein umfassendes Management-Development betreiben, das heisst Beurteilungssysteme, Ausbildungskurse, individuelle Laufbahnplanung etc. kennen,

versuchen konzernweit Kaderleute in die Konzepte miteinzubeziehen. Nur im Konzern I/C ist, wie bereits erwähnt, ein alle Mitarbeiterkategorien umfassendes Konzept verwirklicht.¹⁾

In der Regel ist es den Konzerngesellschaften überlassen, ob sie ein Management-Konzept oder Teile davon auf weitere Mitarbeitersektoren ausdehnen wollen oder nicht.

Im Rahmen der direkten Einflussnahme der Hauptverwaltung auf das Personalwesen der Konzerngesellschaften müssen bei der Stellenbesetzung von Kaderpositionen in den Konzerngesellschaften i.d.R. die Gesellschaftsleiter und deren direkt unterstellte Mitarbeiter von der Hauptverwaltung bestätigt werden. Oft besteht für weitere, von der Hauptverwaltung bezeichnete Kaderpositionen, eine Meldepflicht.²⁾

Die Betreuung des internationalen Personals, vorwiegend Kaderleute, gehört mit zu den wichtigsten Aufgabenbereichen des Personalwesens der Konzerne. Ihre Ausgestaltung im einzelnen ist abhängig von den jeweiligen Transferpolitiken der MNU.³⁾

In praktisch allen befragten Konzernen wird der Ausbildung im allgemeinen und dem Management-Development im speziellen je länger je mehr eine grössere Bedeutung zukommen. Unter 'Schlussbemerkungen, Aussichten und Tendenzen' S.206 wollen wir dazu näher eintreten.

1) Vgl. S. 58

2) Vgl. Joggi W. / Rutishauser B. (1980 / 409ff)

3) Vgl. Joggi W. / Rutishauser B. (1980 / 259ff)

2. Organisation des Konzernpersonalwesens

2.1. Die Konzernpersonalaufgaben

2.1.1. Vorbemerkungen zur Ausgliederung von Konzernpersonalaufgaben

Eine Untersuchung der Frage, ob und wie weit Personalaufgaben ausgegliedert und auf Konzernstufe wahrgenommen werden sollen, darf insbesondere für eine MNU nicht nur aus organisatorischer Perspektive betrachtet werden, sondern muss auch im Rahmen der bestehenden personalpolitischen Grundkonzeptionen dieser MNU und damit vor dem Hintergrund externer und interner Einflussfaktoren beantwortet werden. ¹⁾

Die Ausgliederung von reinen Personalverwaltungsaufgaben und ihre Verselbständigung in besonderen Stellen bzw. Abteilungen wird im allgemeinen durch

- die Unternehmungsgrösse und
- die Art der jeweiligen Personalverwaltungsaufgabe bestimmt. ²⁾

Die Aufteilung der Leitungs- und Verwaltungsaufgaben des Personalwesens zwischen Unternehmungsspitze und Unternehmungseinheiten in einer MNU ist einerseits unter

- ökonomischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betrachten und andererseits unter dem Aspekt der
- Art der verfolgten Konzernpersonalpolitik.

Das bedeutet, dass in einer MNU letztlich ethnozentrische, polyzentrische, regiozentrische oder geozentrische Grundhaltungen der Entscheidungsträger die Ausgliederung von Personalaufgaben mitbestimmen können. ³⁾ Trotz der vorherrschenden, grundsätzlich dezentralistischen Einstellung im Personalbereich, ⁴⁾ kann es sinnvoll und notwendig sein, gewisse

1) Vgl. Remer A. / Wunderer R. (1979 / 10ff)

2) Vgl. Schwarz H. (1977 / 365)

3) Vgl. S. 145

4) Vgl. auch Sieber E. (1970 / 433)

Personalaufgaben von zentraler Stelle im Konzern erfüllen zu lassen. Allerdings wird einer Wahrnehmung solcher Aufgaben durch Rahmen- und Umweltbedingungen, denen die MNU ausgesetzt sind, von vornherein Grenzen gesetzt.

Kaiser schlägt folgende Sachgebiete des Personalwesens vor, in welchen eine Koordination auf Konzernebene denkbar ist: ¹⁾

1. Externe Personalpolitik

Geschlossenes Auftreten und Vermeiden von Präjudizierungen der Gesamtunternehmung durch einzelne Tochtergesellschaften bedingt einheitliches Verhalten auf dem Gebiete des Personalwesens gegenüber externen Partnern wie Verbände, Gewerkschaften, Behörden, etc. In konzernweit gültigen Richtlinien sind Normen und entsprechende Verhaltensweisen zentral zu erarbeiten und festzulegen.

2. Personalplanung

Ist der Konzern auf eine Kooperation zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften ausgerichtet (im Gegensatz zum reinen Verwalten von Beteiligungen), so ist eine Personalplanung unumgänglich. Beispielsweise wäre es unverantwortlich Mitarbeiter frei zu setzen, wenn solche an einem anderen Ort eingesetzt werden könnten oder eine Veränderung der Produktionskapazität an einer Stelle im Konzern sich unvorhergesehen auf die Beschäftigung anderer Konzernunternehmungen auswirken würden.

3. Personalbeschaffung

Bei der externen Personalbeschaffung können qualifizierte, überzählige Bewerber innerhalb des Konzerns aus einem Bewerber-Pool heraus weitervermittelt werden. Offene Stellen, die auch innerhalb des Konzerns ausgeschrieben werden, bringen jedem Konzernangehörigen die Chance, sich um eine andere Stelle im Konzern bewerben zu können und der Unternehmung erhöht sich dadurch das Bewerberpotential.

1) Kaiser H. (P / 1979 - 5 / 178 ff)

4. Personalabbau

Das soziale Verantwortungsgefühl gebietet bei Personalabbau und allfälligen Einsatzmöglichkeiten an anderer Stelle im Konzern, eine Koordination durch die Personalzentrale.

5. Arbeitsentgelt / Sozialleistung

Durch nationale und regionale, sowie unternehmungsspezifische Einflussfaktoren ist eine Vereinheitlichung von Arbeitsentgelt und Sozialleistungen undenkbar. Die Aufgabe der Personalzentrale beschränkt sich deshalb darauf, Auswüchse in einzelnen Tochtergesellschaften zu verhindern, um dadurch eine gewisse Ausgewogenheit zwischen den Verdienst- und Sozialsystemen im Konzern zu erreichen. Im besonderen sind Gehalts- und Sozialansprüche bei Stellenwechsel innerhalb des Konzerns zu reglementieren.

6. Arbeitsbedingungen

Sie sind, bedingt durch externe und interne Faktoren der jeweiligen Unternehmungseinheiten, verschieden. Aufgabe der Konzernpersonalzentrale ist es zu verhindern, dass durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen bei einer Konzerngesellschaft nicht andere Tochtergesellschaften in unzumutbarer Weise präjudiziert werden.

7. Mitarbeiterförderung

Besonders in diesem Bereich kann eine Konzernunternehmung wesentlich ihre Vorteile zum tragen bringen. Durch eine zentral gesteuerte Nachwuchspolitik, Karrierepläne, 'jobrotation', Schulungsprogramme u.a.m. kann ein Konzern sich und seinen Mitarbeitern besondere Entwicklungs- und Förderungschancen bieten.

8. Personalverwaltung

Unter Umständen kann es sinnvoll sein Personalverwaltungsformulare, EDV-Programme, Informationen über neue Gesetze, Tarifverträge u.a.m. auszutauschen oder zu koordinieren, so dass überflüssige Doppelarbeiten vermieden werden.

In der Literatur wird zudem von 'internationalem Personal-Marketing', verstanden als 'supranationale Arbeitsmarktforschung' und 'internationale Personalwerbung', sowie von 'internationaler Personalrekrutierung, -planung und -einsatz' gesprochen.¹⁾ Allerdings wird auch hier festgestellt, dass durch verschiedene Umwelthindernisse und fehlende theoretische Grundlagen einer allzuweiten, globalen Ausdehnung dieser Sachbereiche Grenzen gesetzt sind: "Personalplanung und -einsatz sehen sich vor die Notwendigkeit gestellt, international gültige Organisationsmittel und Verwaltungstechniken zu schaffen und bei der Personalauswahl und -entwicklung extrafunktionale Fähigkeiten zu berücksichtigen, damit der Interkulturationseffekt internationaler Zusammenarbeit in den multinationalen Entscheidungszentren voll zum Tragen kommen kann. Die Personalrekrutierung muss besondere Verfahren für die Gruppen- und Masseneinstellungsprozesse entwickeln und bei der Gestaltung der Arbeitsverträge vielfältige gesetzliche Hindernisse überwinden. Das Personal-Marketing hat den relevanten Weltarbeitsmarkt hinsichtlich Quantität und Qualität antizipatorisch zu erforschen, um späterer Politik der Arbeitsausweitung Erfolg zu garantieren. Die Personalwerbung übernimmt in Parallelfunktion Public Relations-Aufgaben, um politisch-kulturelle und soziale Schranken abzubauen." ²⁾

Wie empirisch nachgewiesen wurde ist mit der sogenannten 'Phase der Integration des Personalwesens in die Gesamtführung einer Unternehmung' generell eine breitgefächerte Funktionsgliederung entstanden.³⁾ Dabei werden die sich vergrößernden Personalführungsaufgaben ⁴⁾ durch den Markt und die veränderten gesellschaftlichen Strukturen in das Unternehmen hineingetragen.⁵⁾ Diese Entwicklung ist exogen gegeben. Letzten Endes obliegt es der Praxis und damit den

1) Vgl. Ciesek G. (1972 / 35 - 74)

2) Vgl. Ciesek G. (1972 / 74)

3) Remer A. / Wunderer R. (1979 / 18ff)

4) Vgl. S. 29

5) Bisani F. (1976 / 23)

Führungsorganen jeder MNU selbst, diesen Aufgaben mit den Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit und Leistungskraft gerecht zu werden und festzulegen, von welchen Funktions-trägern diese Aufgaben wahrgenommen werden sollen.

2.1.2. Die wichtigsten Aufgabenbereiche des Konzernpersonalwesens der befragten MNU

Verschiedene Stellen im Konzernpersonalwesen der befragten MNU, wie z. B. die Betreuung des internationalen Personals, die Personalkoordination der Region I - III oder die Regionalvertreter der Stelle 'Personal Ausland' (Vgl. Tabelle 9) sind mit Aufgaben betraut, die nur Personalfragen des internationalen Tätigkeitsfeldes umfassen.

Daneben gibt es jedoch eine Reihe von Stellen, deren zusätzliche Aufgaben weit über den internationalen Personalbereich hinausreichen oder mit besonderen Stammhausfunktionen vermischt sind.

Die häufige Verbindung des Personal- und Organisationsbereiches ist u.a. durch ihre mögliche Verknüpfung und inhaltliche Ergänzung zu erklären. In den befragten MNU besteht der Aufgabenbereich 'Organisation' i.d.R. aus Planung, Koordination und Mitsprache bei der Entwicklung von Kaderstellen. Allerdings kann er in einzelnen Fällen ganze Reorganisationsprojekte umfassen.

Verschiedentlich werden den zentralen Personalabteilungen Stellen wie 'Kommunikation' und 'Öffentlichkeitsarbeit' (Public Relations) angegliedert. Die Pflege des Firmenimages¹⁾, die Herausgabe von Hauszeitungen oder Kaderbulletins u.a.m. stehen ebenfalls in engem Zusammenhang mit einzelnen Aufgaben des Konzernpersonalwesens.

In der Gruppe II und III der befragten MNU gibt es z. T. Vermischungen von Stammhausaufgaben mit Aufgaben des Konzernpersonalwesens. Dies trifft vorallem auf die "kleineren"

1) Vgl. dazu Dornis P. (1981 / 335 ff)

Tabelle 9: Wichtigste Aufgabenbereiche. Bezeichnung der Stellen der zentralen Personalabteilung mit internationalem Tätigkeitsfeld

Konzern	Stellen / Aufgabenbereiche												
I/A	Leiter Konzernstab Personal & Organisation			Sachbearbeiter 1 (Personalass.)			Sachbearbeiter 2 (Mg. Organisat.)			Sekretariat			
I/B	DepChef Konzernpersonal	Pers. Koord. Region I	Pers. Koord. Region II	Pers. Koord. Region III	Adm. Ass.	Sa-lä-re	In-du-strie Bez.	Studien u. Politik u.a.	Ausbildung u.a.				
I/C	Leiter Konzernstab Personal & Beratung		Ausbildung MD		Personal-führung int. Personal		Organisa-tion		Kommunika-tion & Oef-fentlichk. Arbeit				
I/D	Leiter Konzernstab 'Personal'			Int. Personal			Manag.-Develop.						
				Expatri-ates		Compen-sation		Sucess-plan		Train. & Develop.			
II/A	Konzernstabstellen-Leiter Personal & Organisation						Sekretariat						
II/B	Leiter Konzernstab Personal	'Führungspersonal' Sachbearbeiter:						Kommuni-kation		Schulung			
		1	2	3	4	5	Sekr			Ausb	Ausb	S	
II/C	Stellenleiter Regionalorg. 'Personal Ausland'		Sachbearbeiter 'Personal Ausland' Regionalvertreter:						Konzernstab MD				
			1	2	3	4	5	6	7	8			
II/D	Leiter Konzernstab Personal & Organisa-tion			Sachbearbeiter				Public Relation					
II/E	Leiter Kon- zernpersonal + Stammhaus	Konzernper-sonalwesen 'Personal-reporting'			Sachbearbei-ter 1		Sachbearbei-ter 2		Personal- versiche- rung				
				'Expatriates		& Administr							

III/B	Leiter Konzernpersonal + Stammhaus	Assistenz (Auslandspers. u.a.)	MD + Weiterbildung im Konzern
III/C	Leiter Personalstabsabteilung Stammhaus = Zentralstelle Konzern	Management + Development	
III/D	Leiter Konzernstab Finanzen & Personal	Kaderschulung und Planung	Sachbearbeiter für Kurse etc.

Konzerne zu, bei welchen Hauptverwaltung und Stammhaus geographisch nicht getrennt sind.

Die beobachteten Verbindungen von Konzernpersonalabteilungen mit dem Bereich 'Finanz' oder dem Bereich 'EDV', kann i.d.R. mit der Person der Stelleninhaber erklärt werden.

Aus der Analyse der von zentraler Stelle im Konzern wahrgenommenen Aufgabenbereiche (Vgl. Tabelle 9) ergeben sich folgende Sachgebiete aus dem Personalbereich, welche als Schwerpunkte des Konzernpersonalwesens einer MNU bezeichnet werden können.

1. Beratungsfunktion
2. Management-Development und allgemeine Ausbildung
3. Internationales Personal

Hinzu kommen verschiedene einzelne Sachbereiche, welchen von MNU zu MNU, unterschiedliche Bedeutung zukommt.

Im einzelnen können diese Sachbereiche wie folgt umschrieben werden:

1. Beratungsfunktion

- Beratung der Konzernleitung bei der Entwicklung der Konzernpersonalpolitik, sowie von Massnahmen und Stellungnahmen auf dem Gebiet des Personal- und Sozialwesens.
- Beurteilung genereller Projekte im Personalbereich der Divisionen, Sparten, Länder, Konzerngesellschaften.
- Allgemeine Hilfestellung in Personalfragen der Konzerngesellschaften.

2. Management-Development und allgemeine Ausbildung

- Konzernweite Einflussnahme (evt. Beurteilung) in Fragen des Einsatzes, Aufbaus und Ersatzes von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften.
- Rekrutierung und Förderung von Kaderleuten.
- Erarbeitung von Richtlinien und Systemen für die Laufbahnplanung und Entwicklung von Führungskräften, ihre Beurteilung und Nachfolgeplanung.
- Ausbildungsbedarfsabklärung,
- Durchführung interner Kurse; Förderung des Informationsaustausches

3. Internationales Personal

- Entwicklung und Durchsetzung der Transferpolitik des Konzerns.
- Planung und Abwicklung von Personaltransfers.
- Informationsbeschaffung über Kostenindizes, nationale Arbeitsgesetze etc.

4. Uebrige Sachbereiche

- Sicherstellung der Personalverwaltung der Direktionsstufen bezüglich Vertragswesen, Salär- und Vorsorgepolitik.
- Internationale Sozialversicherungsfragen.
- Beziehungen zu externen Interessentengruppen.

u.a.m.

2.1.3. Zentralisation oder Dezentralisation von Personalaufgaben

Generell lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen darüber machen, welche Aufgaben aus organisatorischen Gründen von der Hauptverwaltung wahrgenommen werden sollen und welche von den Konzerngesellschaften.¹⁾ Es existieren jedoch eine Reihe inner- und ausserbetriebliche Einflussfaktoren, die eine Beantwortung dieser Frage in einer MNU beeinflussen können:

1) Vgl. Weichelt D. (1968 / 181 ff)

Tabelle 10: Einflussfaktoren auf Zentralisation und Dezentralisation

Inner- und ausserbetrieblicher Einflussfaktoren 1)	spricht eher für Zentralisation, falls	spricht eher für Dezentralisation, falls
Wichtigkeit der Personalaufgaben	wichtig für den Gesamtkonzern	wichtig für die Unternehmungseinheiten
Gerechtigkeit in der Mitarbeiterbehandlung	eine Politik der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter im Konzern angestrebt wird	eine Politik der Behandlung der Mitarbeiter "von Ort" betrieben wird
Ausgleich von Interessengegensätzen	solche zwischen Zentrale und Konzerngesellschaften oder zwischen den Konzerngesellschaften notwendig erscheinen	solche nur innerhalb der Unternehmungseinheiten selbst notwendig sind
Ausnützung der Vorteile der geographischen Dezentralisation	diese Vorteile der gesamten Unternehmung zu gute kommen sollen (internationaler Erfahrungsaustausch, Transfers, etc.)	dies zu Widerstand in der Öffentlichkeit führen könnte
Automation	sich diese techn. und wirtschaftlich in der Konzernpersonaladministration vertreten lässt	eine solche technische und wirtschaftlich in den einzelnen Personalabteilungen besser eingesetzt werden kann
Wirtschaftlichkeit	diese direkt die Gesamtunternehmung betrifft	diese vorallem die Unternehmungseinheiten betrifft
Art der Zwecksetzung der Konzerngesellschaften	eine einheitliche Zwecksetzung besteht	unterschiedliche Zwecksetzungen bestehen
Organisationsprinzip	ein zentralistisches vorherrscht	ein dezentralistisches vorherrscht
Personelle Gegebenheiten im Personalwesen der Konzerngesellschaften	kein effizientes und wirkungsvolles Personalwesen betrieben wird oder werden kann	effizientes und wirkungsvolles Personalwesen betrieben wird

1) Weichert D. (1968 / 176 ff)

Möglichkeiten der Informationsübermittlung	keine technische und wirtschaftliche Grenzen bestehen	gewichtige technische und wirtschaftliche Grenzen bestehen
Notwendigkeit raschen Handelns	diese Notwendigkeit nicht gegeben ist	diese Notwendigkeit besteht
Notwendigkeit des persönlichen Kontakts	diese Notwendigkeit nicht besteht	diese Notwendigkeit gegeben ist
Public-Relations	der Konzernleitung ein Image als Arbeitgeber in der Welt, das zu keinerlei Kritik Anlass gibt, notwendig erscheint	ein selbstständiges Auftreten der Personalabteilungen in den Konzerngesellschaften bessere PR-Effekte zeigt
Gewerkschaftlicher Einfluss	dieser Einfluss sich multinational auswirkt; Mitarbeit in supranationalen Behörden notwendig wird	dieser Einfluss lokale oder nationale Auswirkungen hat
Rechtsordnung	eine solche sich supranational über ganze Wirtschaftsräume auswirkt	eine solche national begrenzt bleibt
Notwendigkeit des Kontaktes mit den oertlichen Behörden	diese Notwendigkeit nicht gegeben ist oder nur über die Konzernleitung selbst geführt werden kann	diese Notwendigkeit gegeben ist
Nationales Temperament	keine grossen Unterschiede bestehen	grosse Unterschiede bestehen
Vertrautheit mit den oertlichen Besonderheiten	dies nicht notwendig ist oder dies von entsprechenden Personen in der Zentrale wahrgenommen werden könnte	dies von besonderer Bedeutung ist für die Behandlung von nat. Personalproblemen

Eine Aufzählung solcher Einflussfaktoren kann nicht abschliessend sein. Zudem muss eine gegenseitige Wirkung dieser Faktoren mitberücksichtigt werden, wobei ihr gegenseitiges Verhältnis harmonisch, antinomisch oder neutral sein kann. ¹⁾

In der Regel haben die äusseren Einflussfaktoren eher dezentralistische Auswirkungen, währenddem sich die innerbetrieblichen Faktoren eher zentralistisch auswirken können.

1) Vgl. Weichelt D. (1968 / 181)

2.2. Organisatorische Eingliederung der zentralen Personalabteilungen

2.2.1. Die Grösse der zentralen Personalabteilungen

Eine Uebersicht der Grössenverhältnisse der zentralen Personalabteilungen in den Hauptverwaltungen zeigt Tabelle 11. Zum Teil sind die Aufgabenbereiche der in der vierten Spalte aufgeführten Anzahl Stellen vermischt mit Personalaufgaben des Stammhauses oder anderen Aufgabenbereichen der Hauptverwaltung.

In den grossen MNU mit mehreren 10'000 Beschäftigten im "Ausland", liegt die Zahl der Personen mit internationalem Personalaufgabenbereich zwischen 9 und 20. Eine Ausnahme bilden die Konzerne II/E und III/D, in welchen 5 bzw. nur 3 Personen in der zentralen Personalabteilung tätig sind. Dies kann u.a. mit den ausgeprägt dezentralen Organisationsstrukturen der beiden grossen Konzerne erklärt werden.

In den MNU mit mehreren 1'000 Beschäftigten im "Ausland", liegt die Zahl der Personen mit internationalem Personalaufgabenbereich zwischen 2 und 5. Im Konzern II/A besteht die zentrale Personalabteilung lediglich aus dem Stellenleiter und einer Sekretariatsstelle. Eine Ausnahme bildet der Konzern I/C mit ca. 20 Beschäftigten. Diese Abteilung betreut jedoch gleichzeitig die Funktionsbereiche Organisation, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und ist zudem als kommerzielle Beratungsfirma tätig.

Die zentralen Personalabteilungen sind, gemessen an den Anzahl Stellen, im Vergleich zu anderen Abteilungen in den Hauptverwaltungen, wie z. B. die Finanz- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, als klein zu bezeichnen.

Im Vergleich zu den Konzernpersonalzentralen amerikanischer MNU, sei eine grosse multinational tätige Unternehmung genannt, welche allein an ihrem europäischen Hauptsitz über 55 Personen in der zentralen Personalabteilung beschäftigt. ¹⁾

1) Unveröffentlichte Studie des Konzernpersonalwesens einer grossen amerikanischen MNU (Doktorandenseminar der Universität Zürich 1981).

Tabelle 11: Zentrale Personalabteilungen im Grössenvergleich

Konzern	Total Beschäftigte, davon mehrere 1000/10'000*) im 'Ausland'	Beschäftigte in der zentralen Personalabteilung		Zusätzl. Stellen/Komitees mit Personalfunkt.	Abgrenzung zu anderen Stellen ohne Personalfunktion
		Insgesamt	Zuständig für internationale Pers.aufg. ca.		
	Gruppe I (über 80% Beschäftigte im Ausland)				
I/A	1000	4	4	-task-force	-Personal & Org.gleiche Stabst
I/B	10'000	60	20	-Komitee für MD	-Drittberatung u.a.
I/C	1000	20	20	-	-
I/D	10'000	25	9	-	-
	Gruppe II (70-80% Beschäftigte im Ausl.)				
II/A	1000	2	2	-	-Pers.&Org.
II/B	10'000	12	12	-	-+Kommunik.
II/C	10'000	9	9	-VR-Aussch. MD-Stab	-+Publ.Rel.
II/D	1000	3	3	-	-Vermisch. einz.Stellen mit SH
II/E	10'000	mit Stammhaus vermisch (SH)	5	-	-
	Gruppe III (50-70% Beschäftigte im Ausl.)				
III/A	1000	-	-	-nicht befr.	-
III/B	1000	mit SH verm.	3	-	-verm. mit Stammhaus
III/C	1000	mit SH verm.	4	-	-verm. mit Stammhaus
III/D	10'000	3	3	-	-

*) Der arithmetische Mittelwert der Anzahl Beschäftigten im 'Ausland' der Gruppen mit mehreren 1000 Beschäftigten im 'Ausland' beträgt ~ 9'880.
Der arithmetische Mittelwert der Anzahl Beschäftigten im 'Ausland' der Gruppen mit mehreren 10'000 Beschäftigten im 'Ausland' beträgt ~ 62'210.

2.2.2. Die rangmässige Eingliederung

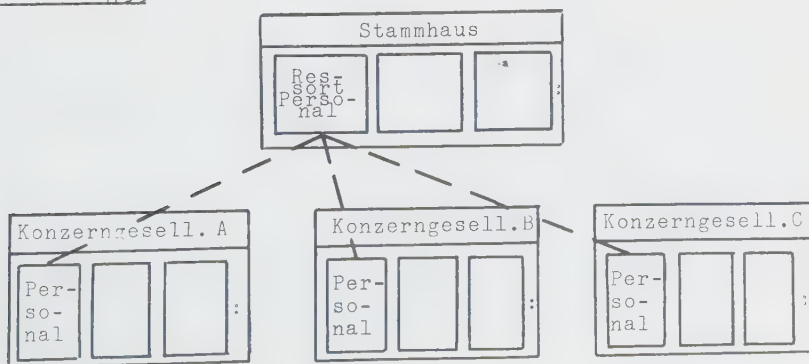
Die Bedeutung des Personalwesens, die im Rahmen der Organisation einer Unternehmung festgestellt werden kann, hängt ab von den Pflichten, die dieser Institution 'Personalwesen' zugeordnet werden, sowie von den tatsächlichen Einflussmöglichkeiten, die sie ausüben kann. Da Pflichten und Einflussmöglichkeiten zwar festgestellt werden können jedoch schlecht messbar und schwer quantifizierbar sind, gilt als Hilfsgrösse neben dem bereits besprochenen Umfang der Aufgabenspezialisierung, - die Eingliederung in die Unternehmungshierarchie. ¹⁾

Nur im Konzern III/A der befragten MNU existieren die Personalabteilungen der Konzerngesellschaften ohne koordinierende Stelle in der Hauptverwaltung "unberührt" nebeneinander. Alle anderen MNU erachten eine oder mehrere Stellen für Personalaufgaben im Konzern als notwendig. Diese Stellen sind jeweils beim Koordinations- und Entscheidungszentrum des Konzerns bzw. beim Stammhaus eingerichtet.

Für die rangmässige Einordnung dieser Stellen können drei Grundtypen unterschieden werden:

1. Das Ressort 'Personal' übernimmt sowohl die Personalaufgaben des Stammhauses, als auch jene des Personalwesens auf Konzernebene (Vgl. Abbildung 35). Stammhaus- und Konzernpersonalfunktionen sind vermisch.

Abbildung 35:

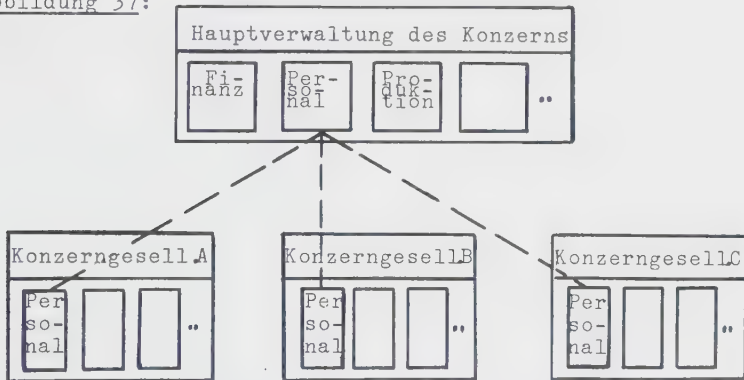


1) Vgl. Bisani F. (1976 / 26)

Beide Varianten gehen von einer engen Bindung zwischen Gesamtverwaltung und Stammhaus aus.

3. In der überwiegenden Mehrheit der befragten MNU (I/A, I/B, I/C, I/D, II/A, II/B, II/C, III/D) ist die Hauptverwaltung von den Konzerngesellschaften völlig getrennt. Das Ressort 'Konzernpersonal' ist in diesen Fällen ein eigenständiger Funktionsbereich der Konzernhauptverwaltung.

Abbildung 37:



Diese Variante ordnet dem Konzernpersonalwesen die gleiche Stellung zu wie den übrigen Bereichen der Konzernverwaltung. Die Trennung von Hauptverwaltung und Konzerngesellschaften entspricht im übrigen am ehesten unseren Vorstellungen von einer MNU. ¹⁾

Die Leiter der zentralen Personalabteilungen (mehrheitlich Konzernstäbe, Vgl. Kapitel 2.2.3. S.203) unterstehen in 8 der 12 befragten MNU direkt dem Vorsitzenden der Konzernleitung (Vgl. Tabelle 12). Dadurch können dem Stellenleiter Personalaufgaben übertragen werden, welche oberste Führungskräfte des Konzerns betreffen.

In den übrigen MNU sind die Leiter der zentralen Personal-

1) Vgl. S. 8

Tabelle 12 : Unterstellung der zentralen Personalabteilung

Konzern	<u>Wer</u> ist	<u>Wem</u> unterstellt
I/A	Leiter der Konzernstabsstelle 'Personal & Organisation'	Präsident der Konzern- leitung
I/B	Departementschef 'Personal'	Konzernleitung und Re- gionaldirektion können Anweisungen erteilen
I/C	Leiter Konzernpersonalstab & Beratung	Mitglied der Konzern- leitung (VR-Delegierter)
I/D	Leiter Konzernstabstelle 'Personal'	Vorsitzender der erwei- terten Konzernleitung
II/A	Stabstellenleiter Personal & Organisation	Vorsitzender der Konzern- leitung
II/B	Stellenleiter Konzernstab 'Personal'	Präsident der Konzern- leitung
II/C	Stabstellenleiter Management- Development Regionaldienststellenleiter 'Personal Ausland'	Konzernleitung Leiter Regionalorgani- sationen
II/D	Konzernstabstellenleiter Personal & Organisation	Vorsitzender der Kon- zernleitung
II/E	Konzernpersonalleiter = Personalleiter Stammhaus	Präsident der Konzern- leitung
III/B	Ressortleiter 'Personal' Konzern & Stammhaus	Konzernleitungsmitglied 'Administration'
III/C	Konzernstabstellenleiter 'Personal' (als Stabstellen- leiter Stammhaus)	Vorsitzender der Konzern- leitung (Geschäftsleiter des Stammhauses)
III/D	Leiter Konzernstab Finanz & Personal	Vorsitzender der Konzernleitung

abteilungen einem Mitglied der Konzernleitung unterstellt. Bedingt durch die besonderen Regionalorganisationen, stehen in den Konzernen I/B und II/C gleichzeitig die Leiter der 'Regionaldienste' den zentralen Personalabteilungen vor bzw. können diesen besondere Anweisungen erteilen.

2.2.3. Die kompetenzmässige Eingliederung

Bei den bisher als 'zentrale Personalabteilung' bezeichneten Stellen im Konzern, handelt es sich mehrheitlich um Stabsabteilungen.

Ihr Kompetenzbereich ist beschränkt. Gegenüber Linienstellen haben sie im allgemeinen keine generellen Anordnungs Kompetenzen. Anweisungen müssen durch die Vorgesetzten Instanzen selbst erteilt werden. Die Stabstellen sind i.d.R. dazu berechtigt, alle zur Ausübung ihrer Funktion notwendigen Informationen bei den einzelnen Linienstellen einzuholen. Neben fachtechnischen Kontakten zwischen Konzernstabstelle und Personalabteilungen der Konzerngesellschaften sowie der Beratung untergeordneter Linieninstanzen, können grundsätzlich zwei Arten von Kompetenzen der zentralen Personalabteilungen unterschieden werden: ¹⁾

1. Zeitlich und/oder sachlich begrenztes, fachtechnisches Weisungsrecht.
2. Permanentes, fachtechnisches Weisungsrecht.

Mehrheitlich sind die zentralen Personalabteilungen mit einem begrenzten, fachtechnischen Weisungsrecht, gegenüber untergeordneten Linieninstanzen und/oder Personalabteilungen ausgestattet (Vgl. Tabelle 13). Ein solches muss ausdrücklich z. B. im Rahmen der Durchführung eines Projektes im Personalbereich von der Konzernleitung delegiert worden sein.

Ueber ein permanentes, fachtechnisches Weisungsrecht verfügt die Stelle 'Personal Ausland' im Konzern II/C gegenüber sehr kleinen Konzerngesellschaften (Vgl. S. 97 ff).

1) Vgl. Rühli E. (1973 / 203f)

Tabelle 13: Kompetenzen der zentralen Personalabteilungen

Konzern	Art der Kompetenz	Bemerkungen/Ergänzungen
I/A	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	Kein permanentes, fachtechnisches Weisungsrecht; nur wenn ein solches ausdrücklich delegiert worden ist. sind direkte Weisungen möglich. Vgl. S.44
I/B	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	- Konzernleitung und Regionaldirektion können der Konzernpersonalabteilung Koordinations- und Kontrollfunktionen übertragen. - Assistenzfunktion der Konzernpersonalabteilung, d.h. direkte fachtechnische Kontakte zu den Personalleitern der Konzerngesellschaften (keine generellen Anordnungsbefugnisse). Vgl. S.51ff
I/C	-Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht -Bei Beratungstätigkeit gegenüber Dritten, weitgehend unabhängig.	Im Rahmen eines Projektes/Auftrages kann Anordnungs-kompetenz von der Konzernleitung delegiert werden. Vgl. S. 65
I/D	'Motion authority in its field'	Der Konzernpersonalstab besitzt ein fachtechnisches Antragsrecht gegenüber Länderorganisationen und Konzerngesellschaften. Vgl. S.72
II/A	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	Nach vorgängiger Einigung der Linienstellen sind fachtechnische Kontakte und Weisungen möglich. Vgl. S.82f
II/B	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	Neben allgemeiner Hilfestellung des Konzernpersonalstabes, gewisse Linienfunktion im Salärbereich. Vgl. S. 90
II/C	Permanentes, fachtechnisches Weisungsrecht	Alle Anordnungen im Personalwesen an die Konzerngesellschaften erfolgen über die Stellen der Regionalorganisation 'Personal Ausland'. Vgl. S.100
II/D	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	Nur wenn ein solches durch die KL delegiert worden ist, sind direkte Weisungen möglich. Vgl. S. 109
II/E	-	Kompetenzfrage wurde nie entschieden
III/B	Permanentes, fachtechnisches Weisungsrecht gegenüber den Leitern der Personalabt. der KG	Fachtechnischer Vorgesetzter der Personalleiter in den KG ist der Leiter der Konzernpersonalstelle. Vgl. S.124
III/C	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	Im Management-Development-Bereich Vgl. S. 131
III/D	Begrenzt fachtechnisches Weisungsrecht	Im Bereich der Kaderschulung und -planung. Vgl. S.136

Im Konzern III/B wird der Leiter der Konzernpersonalabteilung ausdrücklich als der fachtechnische Vorgesetzte der Personalleiter der Konzerngesellschaften bezeichnet. Dies trifft zum Teil auch auf andere befragte MNU zu. Allerdings sind durch die z. T. engen Kontakte zwischen den Personalabteilungen der Hauptverwaltungen und Konzerngesellschaften die Grenzen zwischen begrenztem und permanentem, fachtechnischen Weisungsrecht gegenüber den Personalabteilungen der Konzerngesellschaften verwischt.

3. Schlussbetrachtung, Aussichten und Tendenzen

In diesen abschliessenden Bemerkungen wollen wir auf die Entwicklung und Aussichten im Konzernpersonalwesen der befragten MNU hinweisen.

Die Antworten auf die Frage, welche Veränderungen in den letzten Jahren im Konzernpersonalwesen eingetreten seien und eine nachhaltige Wirkung ausüben, könne wie folgt zusammengefasst werden:

- Bis vor einigen Jahren haben umfassende Konzepte und klare Richtlinien in einzelnen Sachbereichen des Konzernpersonalwesens z. T. weitgehend gefehlt.
- Das Management-Development, die Nachwuchs- und Salärpolitik sowie die damit zusammenhängende Kaderplanung und -förderung, vereinzelt auch die Auslandspersonaldienste haben in den Konzernen an Bedeutung zugenommen. U.a. weist insbesondere der Konzern I/B auf die bis vor kurzem anhaltenden Zentralisierungsbestrebungen im MD-Bereich hin, welche notwendig wurden, um die Karriereplanung zu verbessern.
- Einheitliche Salärssysteme für Kaderleute sind in verschiedenen Konzernen eingeführt worden.
- Im Sozialversicherungsbereich sind Bestrebungen im Gange, vermehrt gleichwertige Lösungen in den Konzerngesellschaften zu finden.

Wie bereits erwähnt, ist das Konzernpersonalwesen der Unternehmung II/A im Aufbau begriffen. Vom Konzern III/A wurde uns mitgeteilt: "Wir sind noch nicht soweit ein Konzept für eine konzernweite Personalpolitik ausgearbeitet und verfeinert zu haben." Daraus können wir ableiten, dass nicht nur einzelne Sachbereiche des Konzernpersonalwesens in Entwicklung begriffen sind, sondern grundsätzliche und umfassende Ueberlegungen angestellt werden im Hinblick

auf neue Gesamtkonzeptionen in diesen Konzernen.

Die Antworten auf die Frage nach einem weiteren Ausbau der zentralen Personalabteilungen, können wie folgt zusammengefasst werden:

- Eine quantitative Aenderung der Anzahl Stellen in den Konzernpersonalstäben wird mehrheitlich nicht erwogen. Im Konzern I/D hat trotz allgemeinem Wachstum eine quantitative Abnahme stattgefunden.
- Der Ausbildung kommt in allen befragten MNU vermehrte Bedeutung zu. In einzelnen Unternehmungen ist u.a. aufgrund des sogenannten 'Elektronikschubes' ein zentral gesteuerter Ausbau des Ausbildungsbereiches geplant.
- Im Konzern II/E wird ein Ausbau des zentralen Sicherheitsdienstes beabsichtigt. Hygiene und Arbeitsplatzsicherheit werden vermehrt als von zentraler Bedeutung angesehen.

Auf die Frage nach den Hauptproblemen des Konzernpersonalwesens in der Zukunft, wurde immer wieder auf die abnehmende Bereitschaft der Mitarbeiter, sich insbesondere in Entwicklungsländer versetzen zu lassen, hingewiesen. Grundsätzlich sind die befragten MNU darauf bedacht, lokales Personal zu bevorzugen. Durch Mangel an hochqualifizierten Führungskräften und die Heranbildung von international erfahrenen Kaderleuten sind die MNU dazu gezwungen, einen mehr oder weniger grossen Bestand an internationalem Personal zu haben. Internationale Versetzungen stossen bei den Betroffenen immer häufiger auf Widerstand, da Sicherheit und Familie oft einer internationalen Karriere vorgezogen werden. Im einzelnen sind deshalb Verbesserungen der Anstellungsbedingungen, in der Ausbildung und bei der Rückkehr ins Heimatland in Angriff genommen worden.

Verschiedentlich ist auf die zunehmenden Aktivitäten international operierender Gewerkschaften hingewiesen worden.

Von den Konzernpersonalstellen als marginaler Aufgabenbereich bezeichnet, bereiten sie den Hauptverwaltungen in zunehmendem Masse eine gewisse "Sorge". In diesem Zusammenhang wurde auch die Forderung nach einem Ausbau des Informations- und Erfahrungsaustausches gestellt. Hinzu kommen Bestrebungen internationaler Organisationen und Wirtschaftsgemeinschaften, einheitliche Gesetze, Verhaltensvorschriften und 'codes of conduct' für die MNU, u.a. auch im Personalbereich, zu erlassen. Zudem können heute MNU unter dem Druck weltweiter Kampagnen gezwungen werden, sich selbst Verhaltensmassregelungen auferlegen zu müssen.

Die Art der verfolgten Konzernpersonalpolitik spielt in diesem Zusammenhang eine immer grösser werdende Rolle. Die Führungskräfte einer MNU sind in der Zukunft gut beraten, wenn sie dem Personalbereich diejenige Aufmerksamkeit schenken, welche ihm heute unter diesen Gesichtspunkten zusteht.

ANHANG

Begleitbrief

Interview-Leitfaden

Literaturverzeichnis

BEGLEITBRIEF

Unterengstringen

Sehr geehrte Herren

Untersuchung über die Personalpolitik multinationaler Unternehmungen mit Stammhaus in der Schweiz unter besonderer Berücksichtigung der Stellung und Aufgabenzuteilung der Personalzentrale.

1. Gegenstand der Untersuchung

Im Rahmen einer Dissertationsarbeit am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Zürich unter der Aufsicht von Prof. Dr. Jan S. Krulis-Randa sollen Probleme bei der Entwicklung einer weltweiten Personalpolitik untersucht werden. Neben den Grundsätzen der Personalpolitik Ihrer international tätigen Unternehmung interessiert uns vorallem, welche Instanzen, Prozesse und Instrumente bei der Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle der Personalpolitik eine Rolle spielen und welche besonderen Probleme sich daraus ergeben. Dabei soll dem Aufgabenbereich der Personalzentrale besondere Beachtung geschenkt werden.

2. Ziel der Arbeit

Die Tatsache, dass beinahe 50 % der Tätigkeit von Führungskräften Personalfragen berühren, bedeutet für diese Arbeit, dass sie durch vergleichende Untersuchungen in mehreren multinationalen Unternehmungen, einen Beitrag zur sicheren und effizienteren Handhabung personalpolitischer Probleme bringen soll.

3. Geheimhaltung

Ein grosses Anliegen von uns wäre es, den organisatorischen Aufbau und Ablauf bei der Entwicklung der Personalpolitik unter dem Namen der Firma zu veröffentlichen. Dagegen sollen persönliche Meinungen und personalpolitische Grundsätze nur in solcher Form publiziert werden, dass keine Rückschlüsse auf die betreffende Firma möglich sind. Wenn Sie auch den ersten Teil anonym behandelt wissen möchten, würden wir selbstverständlich Ihrem Wunsch gerne entsprechen.

4. Interview und gewünschter Gesprächspartner

Ideal wäre es, wenn ein Interview mit dem Stabchef der Konzern-Personalzentrale stattfinden könnte (evt. mit dem obersten Personalchef des Konzerns oder Verantwortlichen für Personalfragen).

5. Zu meiner Person

1955 wurde ich in Zürich geboren. In Unterengstringen bei Zürich bin ich aufgewachsen. Nach bestehen der Matura Typ C 1974 an der Kantonsschule Zürich, schloss ich 1979 an der Universität Zürich als lic. oec. publ. das Studium der Betriebswirtschaft ab. *).

Wir bitten Sie höflichst unser Anliegen, ein Interview in Ihrer Unternehmung durchzuführen, zu prüfen und hoffen auf die Unterstützung Ihrer Geschäftsleitung.

Senden Sie bitte Ihre Antwort an die untenstehende Adresse mit Angabe einer Kontaktperson. Für Ihre freundliche Hilfe und Bemühungen danken wir Ihnen im voraus.

Mit vorzüglicher Hochachtung

M. Hoenig

*) Verschiedene persönliche Angaben des Verfassers.

INTERVIEW - LEITFADEN

Fragen zum organisatorischen Aufbau des Konzerns mit besonderer Berücksichtigung der Konzern-Personalzentrale bzw. der Pers.Div.Group

1. Wie sieht der organisatorische Aufbau (Führungsstruktur nicht juristischer Aufbau) des Konzerns aus (kurz/Übersicht) mit besonderer Berücksichtigung des Personalwesens (Stellung im Konzern)?
(Könnten Sie mir allenfalls Unterlagen zur Verfügung stellen)?
2. Wie sieht der organisatorische Aufbau (Führungsstruktur) der Konzernzentrale, des Stammhauses und der Tochtergesellschaften aus, mit besonderer Berücksichtigung der Personalzentrale des Konzerns und der Personalabteilungen, insbesondere deren organisatorischen Stellung gegenüber anderen Personalabteilungen?
(Könnten Sie mir allenfalls Unterlagen zur Verfügung stellen)?

Grundlegende Fragen zur Unternehmungs- und Personalpolitik

3. Verfügt Ihr Konzern über eine schriftlich fixierte, weltweit gültige Konzern-Unternehmenspolitik?
- Wenn ja:
Wird sie in Zusammenarbeit mit den ausländischen Tochtergesellschaften entwickelt?
- Wenn nein:
Wie ist sie ausgestaltet und wie wird sie entwickelt?
4. Verfügt Ihr Konzern über weitere, schriftlich fixierte, weltweit gültige Grundsätze neben der Unternehmenspolitik z. B. im Rahmen des:
Finanz- und Rechnungswesens Beschaffungspolitik
Forschung und Entwicklung Produktionspolitik
Personalpolitik Absatzpolitik u.a.m.
5. Verfügt Ihr Konzern über eine kurzfristige und/oder mittelfristige und/oder langfristige Unternehmensplanung?
- Wenn ja:
Wird sie in Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften erarbeitet?
6. Verfügt Ihr Konzern über Instrumente und Organe zur Kontrolle der Tochtergesellschaften im Ausland?
- Wenn ja:
Was für Instrumente und Organe werden eingesetzt und in welchen Bereichen (Vgl. Frage 4).

Die folgenden Fragen sind hauptsächlich in der Konjunktivform (Möglichkeitsform) gestellt. Die Fragen sind aber einerseits nach dem Ist-Zustand in der Unternehmung zu beantworten und andererseits nach Ihrer persönlichen Meinung, insbesondere dann, wenn eine Antwort in der Frage nach dem Ist-Zustand nicht möglich ist.

Fragen zu den Merkmalen einer Konzernpersonalpolitik

7. Welche Träger oder Trägergruppen sollten bei der Entwicklung einer Konzern-Personalpolitik in den Willensbildungsprozess (Planung u. Entscheidung) einbezogen werden und wer bei der Willensdurchsetzung (Anordnung u. Kontrolle)?
- Vgl. dazu Übersichtsblatt A Teil a !

Ihre Meinung ?	In Ihrer Unternehmung ?

8. Welches sind die Ziele einer Konzernpersonalpolitik ?
9. Wie würden Sie die Ziele allenfalls gewichten ?
10. Was für Anforderungen müssen an eine Konzernpersonalpolitik gestellt werden ?
11. Wem in der Unternehmung sollten diese Grundsätze bekannt sein ?
12. Sollte weltweit eine einheitliche Personalpolitik betrieben werden ?
13. Wo sehen Sie Vorteile, wo Nachteile einer einheitlichen Konzernpersonalpolitik ?
14. Welche Bereiche aus dem Personalwesen könnten Inhalt einer weltweiten Konzernpersonalpolitik sein ? (Was gehört nicht in eine Konzernpersonalpolitik bzw. welche Bereiche kommen dabei überhaupt nicht in Frage ?)
- Vgl. dazu Uebersichtsblatt A Teil b !
15. Gibt es weltweitgesehen Bereiche im Personalwesen, die in den letzten 10 Jahren stärker in den Vordergrund getreten sind ?
16. Bei der Entwicklung einer weltweiten Personalpolitik, machen Sie sich auch Gedanken betreffend einer Kosten-Nutzen-Analyse ?

Ihre Meinung ?	In Ihrer Unternehmung ?

Fragen zur Planung der Personalpolitik

(d.h. Gestaltung der Personalpolitik/Bestimmen zukünftiger u. möglicher Ziele, Mittel und Verfahren im Rahmen der Personalpolitik)

17. Wenn Sie Frage 5 mit ja beantwortet haben und demzufolge über eine konzernweite Unternehmensplanung verfügen, wie ist die Planung der Personalpolitik darin integriert ?
18. Von was für Grundkonzeptionen, Richtlinien etc. sollte die Konzernpersonalpolitik ausgehen ?
19. Wie sollte die Ausgangslage bzw. die Probleme im Personalbereich systematisch erfasst werden ?
20. Wer sollte Träger der Planung der Konzernpersonalpolitik sein ?
21. Was für Planungsprozesse bei der Entwicklung der Konzernpersonalpolitik finden statt ?
- Beteiligte Stellen und Kompetenzen ?
- Zeitliche Verhältnisse ?

--	--

	Ihre Meinung ?	In Ihrer Unterneh- mung ?
22. Was für Planungsinstrumente sollten eingesetzt werden ?		
23. Wie sollte die Konkretisierung der Massnahmenplanung erfolgen ?		

Fragen zur Entscheidung in der Personalpolitik

(d.h. Bestimmen der geeignetsten Lösung und Massnahmen)

24. Nach welchen Kriterien sollte die Festlegung der Gesamtpläne und Massnahmenpläne erfolgen ?		
25. Wer sollte am Entscheidungsprozess teilnehmen ?		
26. Aufgrund welcher Entscheidungsgrundlagen soll der Entscheid erfolgen ?		

Fragen zur Anordnung der Personalpolitik

(d.h. Durchsetzung oder Vollzug der getroffenen Entscheide)

27. Wer soll anordnen ?		
28. Wie soll angeordnet werden ? Wie sind die Mitteilungswege geregelt ?		
29. Was für Anordnungsmittel sollen eingesetzt werden ?		

Fragen zur Kontrolle der Personalpolitik

(d.h. Kontrolle der Durchsetzung und Einhaltung)

30. Wer soll die Durchsetzung und Einhaltung der Konzernpersonalpolitik kontrollieren ?		
31. Wie soll kontrolliert werden ?		
32. Was für Kontrollmittel sollen eingesetzt werden ?		

Frage zu den Dokumenten, in welchen die Konzernpersonalpolitik festgehalten ist

33. Was für personalpolitische Grundsätze sind im "Konzern Personal-Manual" und anderen Dokumenten enthalten ?

(Könnten Sie mir allenfalls Unterlagen zur Verfügung stellen ?)

	Art der Dokumente (Bezeichnung)	Hauptbeteiligte an der Entwicklung	Adressaten	Inhalt und Zweck
Bereiche der Personalpolitik Vgl. Uebersichtsblatt A Teil b				

Fragen zum organisatorischen Aufbau der Konzernpersonalzentralen

34. Wie ist die Konzernpersonalzentrale organisatorisch aufgebaut ?
- Stellen und Besetzung ?
 - Deren Beziehungen zueinander ?
 - Die Aufgaben der einzelnen Stellen ?

	Aufgabenbereiche im Personalwesen Vgl. dazu Ueber- sichtsblatt A, Teil b !	<u>unterteilt nach:</u> 1. Top-Management Middle-Manage. Lower-Manage. Angestellte Arbeiter ...	2. Home-country nationals expatriates third-country nationals ...
Stellen der Personalzen- trale ...			

- Deren Beziehungen nach aussen (formale und informale) ?

35. Verfügen Sie über weitere Personalzentralen, z. B. regionale
= nach Kontinenten aufgeteilt ?
- Wenn ja, gleiche Unterfragen wie in Frage 34.
36. Verfügen Sie über spezielle Komitees oder ähnliche Organe als
Entscheidungsinstanzen und/oder zu Beratungszwecken in perso-
nalpolitischen Fragen ?
- Wenn ja, gleiche Unterfragen wie in Frage 34, insbesondere
internationale Zusammensetzung.
37. Kommen der Konzernpersonalzentrale bei der Entwicklung und
Durchsetzung der Personalpolitik besondere Aufgaben zu (for-
male und informale) ?
38. Hat die Konzernpersonalzentrale mehr Stabscharakter (im Sinne
von Teilnahme an Beratungen) oder Liniencharakter (im Sinne von
fachtechnischen Weisungsrechten)
- in Bezug auf ihre allgemeinen Aufgaben ?
 - in Bezug auf die Entwicklung und Durchsetzung der Personal-
politik ?
- 39.
- a) Gibt es Aufgabenbereiche in der Konzernpersonalzentrale, die
in den letzten 10 Jahren stärker in den Vordergrund getreten
sind ?
 - b) Sehen Sie allfällige Tendenzen/Änderungen in Bezug auf Auf-
gabenzuteilung und Kompetenzverteilung in der Personalzentrale
in der Zukunft ?
40. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit, Lösbarkeit und allfällige
Realisierbarkeit folgender personalpolitischer Probleme im
Rahmen eines weiteren Wachstums Ihrer Unternehmung ein ?

Personalpolitische Problemkreise (subjektive Auswahl)	schon vorhanden : JA/NEIN	Wichtigkeit Lösbarkeit Anzahl Jahre bis zur Realisierung
1. Bildung einer weltweit einzigen Personalzentrale bei H.Q. 2. Bildung regionaler Personalzentralen 3. Bildung internationaler Personalberatungsgruppen 4. Zentralgesteuerter, weltweiter Personalplanungsprozess 5. Weltweites Personalbeschaffungsprogramm 6. Weltweites Management-Development Programm 7. Weltweite Gehaltspolitik: - "Internationale" Manager: - Uebrige Mitarbeiter 8. Weltweites Personalinformationssystem 9. Weltweite Arbeitnehmer- Arbeitgeber-Beziehungen des Konzerns: 10. Weltweite Regelung von Mitbestimmungs- und Mitbeteiligungsfragen: 11. Andere personalpolitische Problemkreise nach Ihrer Meinung: z. B. Beteiligung der einzelnen Länder, und Wirtschaftsräume an der Personalpolitik 		

UEBERSICHTSBLATT A

(Jene, die an
der Entwick-
lung der Per-
sonalpolitik
beteiligt sind)

Teil a) MOEGLICHE TRAEGER DER PERSONALPOLITIK =

1. Verwaltungsrat
 evt. VR-Ausschüsse
 einzelne Mitglieder des VR
2. Konzernleitung
 Personalpolitische Komitees

3. Konzern-Personalzentrale
 Regionale Personalzentralen
4. Geschäftsleitung des Stammhauses
 Personalchef Stammhaus
 Personalstab Stammhaus
5. Geschäftsleitung der Tochtergesellschaften
 Personalchefs der Tochtergesellschaften
 Personalstäbe der Tochtergesellschaften
6. Andere :

Teil b) BEREICHE DER PERSONALPOLITIK :

1. Menschenführung im allg.
2. Personalpolitik der einzelnen Gesellschaften
3. Personalbeschaffungspolitik / Personalnachwuchspolitik
4. Personalentwicklungs- und Personalbildungspolitik
5. Personaleinsatzpolitik (Einführung, Zuordnung, Sicherheit)
6. Personalerhaltungspolitik:
 - 6.1. Motivationspolitik
 - 6.2. Salärpolitik
 - 6.3. Sozialleistungspolitik
7. Personalfreistellungspolitik
8. Personalinformationspolitik:
 - 8.1. Personalinformationssysteme
 - 8.2. Information der Belegschaft und der Umwelt
9. Konflikthandhabungspolitik
10. Mitsprache-, Mitbestimmungs-, Mitbeteiligungspolitik
11. Arbeitnehmer-, Arbeitgeberpolitik

LITERATURVERZEICHNIS

- Albach, H.: Die internationale Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Internationale Betriebswirtschaftslehre, ZfB-Erg. Heft 1, 1981 S. 18 - 24
- Agthe, K.: Aktuelle Probleme der Führungsorganisation internationaler Unternehmungen, in: Zeitschrift für Organisation, Nr. 8, 1976, S. 434 - 442
- Aharoni, Y.: On the Definition of a Multinational Corporation, in: Quarterly Review of Economics and Business, No. 2, 1971, S. 27 - 37
- Aitken, T.: The Multinational Man, The Role of the Manager Abroad, London 1973
- Alsegg, R.J.: Controlo Relationship between American Corporations and their European Subsidiaries, American Management Research Study 107, New York 1971
- Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin und New York, 1974
- Bayer, W.F.: Die multinationalen Unternehmen und die Industriestaaten, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 2, 1975, S. 11 - 32
- Biel, J.: Multinationale Unternehmen, Dissertation, München 1979
- Bisani, F.: Personalwesen. Grundlagen, Organisation, Planung. Opladen 1976
- Bormann, W.A.: Personalwirtschaftliche Sonderprobleme internationaler Unternehmungen, Dissertation, München 1968
- Cisek, G.: Internationale Personalorganisation, Dissertation, Berlin 1974
- Desatnick, R.L. / Benett, M.L.: Human Resource Management in the Multinational Company, Guildford, Surrey 1977
- Dornis, P.: Public Relations in internationalen Unternehmen, in: Internationale Unternehmensführung, Berlin 1981, S. 335 - 344

- Eckardstein, D.v. / Schnellinger, F.:
Betriebliche Personalpolitik, München
1975
- Falkenhausen, H.v.: Organisation und Kontrolle in multi-
nationalen Unternehmen, in: Schmalen-
bachs Zeitschrift für betriebswirt-
schaftliche Forschung, Sonderheft 2,
1975, S. 75 - 89
- Farmer, R.N. / Richmann, B.M.:
Comparative Management and Economic
Progress, Homewood, Illinois 1965
- Fayerweather, J.: International Business, Policy and
Administration, Hastings-on-Hudson,
New York 1976
- Flippo, E.: Principles of Personnel Management,
New York 1966
- Frei, R.: 25 Jahre internationale Wirtschafts-
ordnung, Wirtschaftsbulletin 28 der
Zürcher Kantonalbank, Oktober 1980
- Fröhlich, F.W.: Multinationale Unternehmen. Entstehung,
Organisation und Management, Baden-
Baden 1974
- Fürer, A.: Multinationale Gesellschaften in einer
Welt des Umbruchs, in: Wirtschafts-
förderung, Heft 4, April 1979
- Gaugler, E.: Personalpolitik, in: Handwörterbuch
des Personalwesens. Enzyklopädie der
Betriebswirtschaftslehre, Bd. 5,
Stuttgart 1975
- Gloor, M.: Le Multinationalisme d'une Entreprise
Suisse, in: Revue économique social,
No. 1, février 1969, S. 59 - 70
- Goetschin, P.: L'entreprise multinationale présent
et futur, in: Revue économique et
sociale, No. 1, mars 1973, S. 7 - 20
- Heenan, D.A.: Multinational Management of Human
Resources: A System Approach, Studies
in International Business No. 2, The
University of Texas at Austin 1975
- Heenan, D.A. / Reynolds, C.:
RPO'S: A Step Toward Global Human
Resources Management, in: California
Management Review, Vol. 18, No. 1,
Fall 1975, S. 5 - 9

- Heenan, D.A. / Perlmutter H.V., :
Multinational Organization Development,
USA and Canada, 1979
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre, Bd. I, 1974
- Herderer, G.: Die internationale Unternehmung. Veränderungen eines sozioökonomischen Systems.
Meisenheim a.G. 1975
- Hernes, H.: The Multinational Corporation, Detroit,
Michigan 1977
- Hoffmann, C.D.: Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung, Meisenheim a.G. 1973
Führungskräfteplanung in internationalen Unternehmen, in: Internationale Unternehmensführung, Berlin 1981, S. 221 - 237
- Joggi, W. / Rutishauser, B.: Auswirkungen der Personalpolitik schweizerischer multinationaler Unternehmungen auf ihre Führungskräfte in den schweizerischen Hauptsitzen und in europäischen Niederlassungen, Winterthur 1980
- Kaiser, H.D.: Konzernpersonalwesen, in: Personal Mensch und Arbeit, Nr. 5, 1979, S. 176 - 180
- Krulis-Randa, J.S.: Die Macht multinationaler Unternehmungen, in: Macht und ihre Begrenzung im Kleinstaat Schweiz, Zürich und München 1981, S. 143 - 160
- Koubek, N.: Internationale Unternehmen und internationale Gewerkschaften, in: Internationale Unternehmensführung, Berlin 1981, S. 395 - 403
- Leisinger, K.M.: Multinationale Unternehmungen und Entwicklungsländer, Holderbank Management und Beratungs AG (Hrsg.), Holderbank Juni 1977
- Lilienthal, D.E.: Management of the Multinational Corporation, in: Management and Corporations 1985, New York 1960
- Macharzina, K.: Entwicklungsperspektiven einer Theorie internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Internationale Unternehmensführung, Berlin 1981, S. 33 - 56

- Murray, V.V. / Harish, C.J. / Adams, R.J.:
A Framework for the Comparative Analysis
of Personnel Administration, in: Academy
of Management Review, July 1976, S. 47 - 57
- Malm, F.T.: Personalpolitik und Unternehmensführung
in Europa, in: Management International,
Nr. 3, 1961
- Nieschlag, R. / Schnellinger, F.:
Personalpolitisches Instrumentarium, in:
Handwörterbuch des Personalwesens, Enzy-
klopädie der Betriebswirtschaftslehre
Bd. 5, Stuttgart 1975
- Noer, D.M.: Multinational People Management. A Guide
for Organisations and Employees, USA 1975
- OIT:
Organisation Internationale du Travail:
Déclaration de principes tripartite sur les
entreprises multinationales et la politique
sociale, 16 novembre 1977
- Perlmutter, H.V.: The Tortuous Evolution of the Multinational
Corporation, in: Columbia Journal of World
Business, Jan. - Feb. 1969, S. 9 - 18
- Remer, A.: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte
Organisation und Führung von Unternehmen,
Berlin und New York 1978
- Remer, A. / Wunderer, R.:
Personalarbeit und Personalleiter im
Grossunternehmen, Berlin 1979
- Robinson, R.D.: Joint Ventures or Transnational Busi-
ness ?, in: Industrial Management Review,
Vol. 6, Nr. 1, 1964
- Schmidt, R.: Zur Messung des Internationalisierungsgrades
von Unternehmen, in: Internationale Unter-
nehmensführung, Berlin 1981, S. 57 - 70
- Schneider, K.: Probleme bei der Organisation der Leitung
internationaler Unternehmen,
Meisenheim a.G. 1973
Organisation der internationalen Unternehmen,
in: Internationale Unternehmensführung, Berlin
1981, S. 207 - 218
- Schöllhammer, H.: Personalprobleme in multinationalen Unter-
nehmungen, in: Handwörterbuch des Personal-
wesens. Enzyklopädie der Betriebswirtschafts-
lehre, Bd. 5, Stuttgart, 1975

- Sieber, E.H.: Die multinationale Unternehmung, der Unternehmungstyp der Zukunft ?, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7, Juli 1970, S. 413 - 438
- Speck, K.: Strukturwandel und Entwicklungstendenzen im Auslandsgeschäft der Schweizer Banken, Zürich 1974
- Spring, H.-R.: Die Entlohnung von ins Ausland entsandten Mitarbeiter durch die multinationale Unternehmung, Dissertation, Winterthur 1975
- Schwarz, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, München 1977
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik, Bern und Stuttgart 1978
- Ulrich, H. / Staerkle, R.: Personalplanung, Köln und Opladen 1965
- United Nations: Department of Economic and Social Affairs, ST/ECA/190: Statistical Tables, New York 1973
- Weichelt, D.: Die Organisation des Personalwesens in der geographisch dezentralisierten Unternehmung, Dissertation, Winterthur 1968
- Weidemann, B.: Konzernleitung multinationaler Unternehmungen, Berlin 1975
- Wiechmann, U.E. / Pringle, L.G.: Probleme in multinationalen Unternehmen, in: Harvard Manager, Nr. 4, 1980, S. 7 - 14

Lebenslauf

- Geboren am 21. April 1955 in Zürich, aufgewachsen in Unterengstringen (ZH)
- 1962 - 1968 Primarschule Unterengstringen
- 1968 - 1970 Kantonales Realgymnasium Zürich
- 1970 - 1974 Kantonales Mathematisch-naturwissenschaftliches Gymnasium Zürich
- Verschiedene Sprachaufenthalte in Frankreich, England und USA
23. Sept. 1974 Matura Typ C
- 1974 - 1979 Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre an der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich
- Verschiedene Praktika im Verkauf, Administration und Verwaltung
- Absolvierung der Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschule
- Mehrmonatige Reisen auf allen fünf Kontinenten
11. Juni 1979 Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften (Betriebswirtschaftliche Richtung), lic. oec. publ.
- 1979 - 1982 Doktorandenstudium und Ausfertigung der vorliegenden Dissertation am betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Zürich
- Teilzeitbeschäftigt bei einer Management-Beratungsfirma in Zürich. Unterrichtung von Erwachsenen in betriebswirtschaftlichen Fächern.
- 1981 Zweimonatiger Studienaufenthalt in den USA (University of Pennsylvania, Columbia University und Harvard Business School)
26. Mai 1982 Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften der Universität Zürich

